



## Informe Anual de ARCELOR 2005

### Informe del presidente del Consejo de Administración sobre el gobierno corporativo y los procedimientos de control interno

#### Índice

<b>A. Gobierno corporativo</b>	<b>3</b>
1. <i>Objetivos</i>	3
2. <i>Principios de organización</i>	3
3. <i>Junta General de Accionistas</i>	4
4. <i>El Consejo de Administración y sus Comités</i>	5
4.1. <i>El Consejo de Administración</i>	5
<i>Composición</i>	7
<i>Funciones y facultades del Consejo de Administración</i>	9
<i>Funcionamiento</i>	9
<i>Información facilitada al Consejo</i>	11
<i>Información privilegiada – operaciones relativas a los títulos de Arcelor</i>	11
<i>Confidencialidad de la información</i>	11
<i>Informe de actividad</i>	12
<i>Evaluación del Consejo de Administración y de sus Comités</i>	13
4.2. <i>El Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneraciones</i>	14
4.2.1. <i>Comité de Auditoría</i>	14
<i>Misión</i>	14
<i>Composición</i>	14
<i>Funcionamiento</i>	14
<i>Informe de actividad</i>	15
4.2.2. <i>Comité de Nombramientos y Remuneraciones</i>	16
<i>Misión</i>	16
<i>Composición</i>	16
<i>Funcionamiento</i>	17
<i>Informe de actividad</i>	17
5. <i>Dirección General</i>	18
<i>Reorganización de la Dirección General</i>	18
<i>Composición</i>	19
<i>Facultades</i>	21
<i>Misión</i>	21
<i>Principios de conducta</i>	22
6. <i>Remuneraciones</i>	22
6.1. <i>Consejo de Administración y Comités</i>	22
<i>Principios de remuneración del Consejo de Administración y de los Comités</i>	22
<i>Importes asignados correspondientes al ejercicio 2005</i>	23

6.2. Dirección General	24
Principios de remuneración	24
Importes asignados correspondientes al ejercicio 2005	25
7. Principio de doble firma	26
8. Auditor de cuentas	26
<b>B. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>28</b>
1. Objetivos del control interno	28
2. Principios de organización del control interno	28
3. Funcionamiento del control interno	29
3.1 Procedimientos de control interno en el área jurídica	30
3.2. Procedimientos de control interno relativos a la financiación del Grupo	30
3.3 Procedimientos de control interno relativos a la elaboración y el procesamiento de la información financiera y contable consolidada	31
3.4 Procedimientos de control interno relativos al Control de Gestión	33
3.5. Procedimientos de control interno relativos a la definición y aplicación de la estrategia	34
3.6 Procedimientos de control interno relativos a la comunicación interna y externa, en particular en lo que respecta a la gestión del riesgo ligado a la imagen del Grupo	36
3.7 Procedimientos de control interno relativos a la gestión de Recursos Humanos	39
3.8 Procedimientos de control interno relativos a la gestión medioambiental (en materia de certificación ISO 14001)	39
3.9 Procedimientos de control interno relativos a la gestión de actividades ligadas a fusiones, adquisiciones y enajenaciones de sociedades	41
3.10 Procedimientos de control interno relativos al proceso de compras gestionadas a nivel del Grupo	42
3.11. Procedimientos de control interno relativos a los sistemas de información	43
3.12 Procedimientos de control interno en el área de Seguridad y Salud	44
4. Dispositivo de evaluación de los procedimientos de control interno	45
5. Funcionamiento del proceso de "Business Risk Control"	46
5.1 Actividades de BRC relativas al control de riesgos	46
5.2 Actividades de BRC en materia de auditoría interna	48

## **A. Gobierno corporativo**

### **1. Objetivos**

El cumplimiento de las normas que reflejan las mejores prácticas de gobierno corporativo constituye la base del compromiso asumido por Arcelor con sus accionistas. Arcelor confiere una particular importancia a la rigurosa aplicación de las normas de buen gobierno en términos de transparencia, calidad de la información y equilibrio de poderes.

Los principios de gobierno corporativo que se describen en el presente informe responden a las recomendaciones internacionales en esta materia. En un marco normativo en constante evolución, Arcelor pretende proseguir con sus esfuerzos dirigidos a optimizar la transparencia y mejorar la calidad de la información publicada, al objeto de:

- contribuir a la transparencia y a la eficacia de los mercados;
- proteger los derechos de los accionistas y facilitar su ejercicio;
- garantizar la publicación, a su debido tiempo, de informaciones precisas relativas a hechos relevantes que influyan en la vida del Grupo.

En aras de dar respuesta a las expectativas de los accionistas e inversores, Arcelor pone a su disposición, en su página Web ([www.arcelor.com](http://www.arcelor.com)), una sección dedicada exclusivamente al gobierno corporativo. De forma complementaria a los aspectos desarrollados en el presente informe, esta sección de la página Web será actualizada regularmente con informaciones tales como los estatutos de la sociedad, la estructura accionarial y la evolución del capital social.

### **2. Principios de organización**

Arcelor es una sociedad de derecho luxemburgués, sujeta al derecho luxemburgués y en particular a la ley del 10 de agosto de 1915 sobre sociedades mercantiles, en su versión modificada. En la sección de gobierno corporativo de la página web de Arcelor se incluye información detallada a este respecto.

Desde la creación de Arcelor, las funciones de presidente y de director general se han mantenido separadas. Joseph Kinsch es el presidente del Consejo de Administración, mientras que Guy Dollé ocupa el cargo de presidente de la Dirección General.

Con el fin de optimizar los procesos de gestión con la mayor transparencia para con todas las partes implicadas, el Consejo de Administración y la Dirección General se han dotado de un reglamento interno cuyo objeto es definir el modo

de funcionamiento del Grupo, alcanzando un equilibrio justo entre el Consejo de Administración y la Dirección General.

### **3. Junta General de Accionistas**

La Junta General de la sociedad, constituida regularmente, representa al conjunto de los accionistas. Dispone de las más amplias facultades para formalizar, aplicar o ratificar todas las decisiones relativas a las operaciones de la sociedad.

La Junta General de Accionistas está presidida por el presidente del Consejo de Administración y, en su ausencia, por el vicepresidente.

La Junta General anual de accionistas de Arcelor se celebra en Luxemburgo, en la sede social, o en cualquier otro lugar de la ciudad de Luxemburgo que se precise en la convocatoria, el último viernes del mes de abril a las 11.00 horas.

Todo accionista tiene derecho a asistir a la Junta General o a ser representado en la misma por la Presidencia (con o sin instrucciones de voto) o por cualquier persona de su elección en quien delegue mediante poder; también podrá tomar la palabra y ejercer su derecho de voto, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la sociedad.

No existe un número mínimo de acciones requerido para participar en la Junta General de Accionistas. Cada acción da derecho a un voto.

Arcelor no conoce la existencia de ningún pacto de accionistas a nivel de la sociedad.

Para poder asistir a la Junta General o ser representado en la misma:

- los accionistas personalmente inscritos en el registro de acciones nominativas de Arcelor reciben en su domicilio todos los documentos relativos a la celebración de esta reunión y, en particular, el aviso de convocatoria, en el que figura el orden del día y las propuestas de resolución, así como un formulario que les permite manifestar su intención de asistir a la Junta General o de ser representados en la misma;
- los accionistas no inscritos personalmente en el registro de acciones nominativas de Arcelor deben dirigirse al intermediario financiero en cuya cuenta se encuentren depositadas sus acciones.

Las deliberaciones de la Junta General anual serán válidas, independientemente del número de accionistas presentes y del número de acciones representadas. Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de los votos válidamente emitidos por los accionistas presentes o representados.

Arcelor pretende aplicar unos principios de gobierno corporativo destinados a garantizar la información de los accionistas y la transparencia del mercado.

Con quince días de antelación a la celebración de la Junta General anual, los accionistas pueden consultar en la sede social:

- las cuentas anuales y las cuentas consolidadas;
- la relación de fondos públicos, acciones, obligaciones y otros títulos de la sociedad que componen su cartera;
- el informe de gestión;
- los documentos emitidos por los auditores de cuentas, cuya comunicación a los accionistas nominativos es un requisito legal.

El informe de gestión, las cuentas anuales y consolidadas, y los documentos arriba indicados emitidos por los auditores de cuentas se envían a los accionistas nominativos al mismo tiempo que la convocatoria. Todo accionista, previa presentación de su título, tiene derecho a recibir gratuitamente, con quince días de antelación a la celebración de la Junta General, un ejemplar de los documentos indicados en el párrafo anterior.

Tras la aprobación de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas, la Junta General deberá pronunciarse, por votación especial, sobre la aprobación de la gestión del órgano de administración.

#### **4. El Consejo de Administración y sus Comités**

##### **4.1. El Consejo de Administración**

El Consejo de Administración de Arcelor está compuesto por 18 consejeros – todos ellos no ejecutivos – designados por la Junta General de Accionistas, tres de los cuales son representantes de los trabajadores.

Se caracteriza, entre otros aspectos, por su carácter internacional, ya que el Consejo están representadas seis nacionalidades diferentes.

En el supuesto de que un puesto de consejero quede vacante, los consejeros restantes podrán elegir, por mayoría de los votos válidamente emitidos, un consejero que ocupará provisionalmente este cargo hasta la siguiente Junta General de Accionistas.

Los consejeros actúan en defensa de los intereses de la Sociedad.

En caso de conflicto de intereses en el marco de una operación sometida a la aprobación del Consejo de Administración, el consejero afectado lo comunicará previamente al presidente del Consejo, en la medida de lo posible, y deberá ponerlo en conocimiento del Consejo de Administración. No participará en la deliberación ni en la votación relativas a esta operación. Esta circunstancia constará en el acta de la reunión. Se informará de ello a la Junta General en conformidad con los requisitos legales.

El Consejo de Administración comprende un número suficiente de consejeros independientes para que éstos tengan una influencia significativa en los procesos de toma de decisiones. Dichos consejeros acreditan una independencia significativa con respecto a la Sociedad y a sus principales accionistas, lo que implica:

- que no ocupan cargos de dirección en el seno de la sociedad;
- que no tienen lazos de parentesco con los miembros de la Dirección General que puedan influir en su juicio independiente;
- que no representan a un accionista titular de, al menos, el 2% del capital social de la sociedad;
- que no proveen a la sociedad con servicios ni bienes que, según el Consejo de Administración, puedan influir en su juicio.

El Consejo de Administración considera que 11 consejeros cumplen todos los criterios de independencia anteriormente mencionados. Se trata, concretamente, de Joseph Kinsch, José Ramón Álvarez Rendueles, S.A.R. el Príncipe Guillermo de Luxemburgo, Noël Forgeard, Hedwig De Koker, Jean-Yves Durance, Ulrich Hartmann, Daniel Melin, Edmond Pachura, Francisco Javier de la Riva Garriga y Sergio Silva de Freitas.

John Castegnaro, Manuel Fernández López y Michel Marti son consejeros representantes de los trabajadores.

La sociedad Corporación JMAC B.V., representada por Ramón Hermosilla Martín, es considerada consejero no independiente en razón de su porcentaje de participación en el capital social de Arcelor.

Georges Schmit y Jean-Pierre Hansen son considerados, asimismo, consejeros no independientes, dado que representan a dos accionistas que disponen de una participación significativa en el capital social de Arcelor: el Estado de Luxemburgo y la Región Valona, respectivamente.

Fernand Wagner es consejero no independiente, debido a las funciones ejecutivas que desempeñó anteriormente en ARBED.

## Composición

Nota: Se indican únicamente los cargos ocupados en sociedades cotizadas en bolsa.	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Fecha del primer mandato	Fecha de finalización (OGA)	Categoría
<b>Joseph Kinsch</b> Presidente del Consejo de Administración, Luxemburgo	2 de mayo de 1933	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>José Ramón Álvarez Rendueles</b> Vicepresidente del Consejo de Administración, España, Madrid  <u>Consejero</u> Gestavisión Telecinco S.A.	17 de junio de 1940	Española	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>S.A.R el Príncipe Guillermo de Luxemburgo,</b> Luxemburgo	1 de mayo de 1963	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>John Castegnaro</b> Presidente honorario de OGB-L, Luxemburgo	3 de noviembre de 1944	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante de los trabajadores
<b>Jean-Yves Durance</b> Presidente del Directorio MARSH, Francia, París	28 de julio de 1942	Francesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Noël Forgeard</b> Presidente y director general de EADS, Francia, Toulouse	8 de diciembre de 1946	Francesa	30 de abril de 2004	2009	Consejero independiente
<b>Jean-Pierre Hansen</b> Vicepresidente del Comité Ejecutivo de Suez, Bélgica, Bruselas  <u>Consejero</u> Abgar Distrigaz Electrabel Fluxys	25 de abril de 1948	Belga	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante de la Región Valona (SOGFPA)
<b>Ulrich Hartmann</b> Vorsitzender des Aufsichtsrats der E.ON AG, Alemania, Düsseldorf  <u>Consejos de supervisión</u> IKB Industriebank AG (Presidente) Münchener Rückversicherungs – Gesellschaft AG RAG Aktiengesellschaft Deutsche Lufthansa AG.  <u>Consejero</u> Henkel KgaA	7 de agosto de 1938	Alemana	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente

Nota: Se indican únicamente los cargos ocupados en sociedades cotizadas en bolsa	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Fecha del primer mandato	Fecha de finalización (JCA)	Categoría
<b>Corporación JMAC B.V.</b> , representada por Ramón Hemosilla Martín	-		15 de febrero de 2002	2006	Consejero no independiente
<b>Hedwig De Koker</b> Presidente del Consejo de Administración de Van der Veken Vastgoed P.L.C., Bélgica, Bruselas <u>Consejero</u> Accentis N.V.	28 de diciembre de 1955	Belga	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Manuel Fernández López</b> Secretario General de Metal, Construcción y Afines de la U.G.T., Federación Estatal (M.C.A. - U.G.T.), España, Madrid	8 de junio de 1947	Española	Nombrado por cooptación en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 12 de noviembre de 2004 Nombramiento ratificado por la Junta General de 2005	2006	Consejero representante de los trabajadores
<b>Michel Marti</b> Ex-Secretario Confederado de CFDT, Francia, Broye	6 de julio de 1947	Francesa	30 de abril de 2004	2009	Consejero representante de los trabajadores
<b>Daniel Melin</b> Presidente de EMEA South EDS, Francia, Paris	29 de mayo de 1944	Francesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Edmond Pachura</b> Presidente de UNAS, Francia, Paris	31 de enero de 1934	Francesa	25 de abril de 2003	2006	Consejero independiente
<b>Francisco Javier de la Riva Garriga</b> Vicepresidente Ejecutivo de Fertiberia S.A., España, Madrid	28 de agosto de 1945	Española	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Sergio Silva de Freitas</b> Vicepresidente de Banco Itau S.A., Brasil, Sao Paulo	16 de enero de 1943	Brasileña	15 de febrero de 2002	2006	Consejero independiente
<b>Georges Schmit</b> Primer Consejero de Gobierno, Luxemburgo <u>Consejero</u> S.E.S. Global S.A. ARES S.A.	19 de abril de 1953	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero representante del Estado de Luxemburgo
<b>Fernand Wagner</b> Ex-director general de ARBED, Luxemburgo	24 de febrero de 1938	Luxemburguesa	15 de febrero de 2002	2006	Consejero no independiente

Paul Junck, secretario general de Arcelor, ocupa asimismo la secretaría del Consejo de Administración.



A 31 de diciembre de 2005, los miembros del Consejo de Administración poseían 102.729 acciones de la sociedad. Esta cifra no incluye la participación de Corporación JMAC B.V. que, como accionista significativo, poseía 22.730.890 acciones de Arcelor.

### Funciones y facultades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración dispone, dentro del marco legal y estatutario, de las facultades más amplias para la administración y gestión de la sociedad y para la realización del objeto de la sociedad.

Nombra a los miembros y al presidente de la Dirección General.

Sin perjuicio de sus funciones legales, el Consejo de Administración establece, a propuesta del presidente de la Dirección General, los objetivos estratégicos y el plan de gestión general de la sociedad y del Grupo, aprueba los medios establecidos para la consecución de dichos objetivos, vela por la aplicación del plan de gestión general y por la supervisión de la sociedad y del Grupo y rinde cuentas a los accionistas.

A propuesta de la Dirección General, el Consejo de Administración aprueba, en particular:

- las cuentas anuales de la sociedad y la propuesta de aplicación del resultado;
- las cuentas consolidadas del Grupo;
- las previsiones presupuestarias consolidadas;
- los informes a presentar a la Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración aprueba, asimismo, todas las grandes inversiones y todas las operaciones estratégicas.

### Funcionamiento

El Consejo de Administración elige entre sus miembros a un presidente, que tendrá las facultades previstas en los Estatutos así como aquellas que el Consejo le confiera, y será el representante del Consejo de Administración ante instancias externas.

De forma concertada con el presidente de la de la Dirección General, el presidente del Consejo de Administración mantendrá contactos regulares con los principales accionistas de Arcelor.

El presidente del Consejo de Administración preside las reuniones del Consejo.

Entre las responsabilidades del presidente del Consejo de Administración figura la de evaluar los principales expedientes presentados por la Dirección General al Consejo de Administración, a fin de formarse su propia opinión. A tal efecto, mantendrá o desarrollará los necesarios conocimientos y la comprensión de todos los objetivos, retos, evoluciones y oportunidades de los diferentes sectores de Arcelor a través de reuniones periódicas con la Dirección General y con su presidente.

En términos generales, el presidente desarrolla sus actividades en el marco de un funcionamiento en equipo con la Dirección General y con su presidente.

El Consejo de Administración puede elegir entre sus miembros a un vicepresidente, que tendrá las facultades previstas en los Estatutos así como aquellas que el Consejo le confiera.

El Consejo de Administración se reúne siete veces año, a convocatoria de su presidente. Podrán convocarse otras reuniones adicionales si así lo requiere el interés de la sociedad.

En ausencia del Presidente, el Consejo será presidido por el vicepresidente o por el consejero de mayor edad.

El presidente del Consejo establecerá, en concertación con el presidente de la Dirección General, el orden del día de las reuniones.

El presidente y los miembros de la Dirección General participarán en las reuniones del Consejo de Administración con voz consultiva.

A invitación del presidente del Consejo, otras personas podrán participar, con voz consultiva, en los debates relativos a un punto particular del orden del día.

El Consejo cuenta, además, con un secretario, nombrado por el Consejo de Administración a propuesta de su presidente. El secretario del Consejo asiste a las reuniones del Consejo de Administración, colabora en su preparación y levanta el acta de las mismas. No participa en las votaciones.

Las deliberaciones del Consejo de Administración sólo serán válidas si la mayoría de sus miembros están presentes o representados. Las decisiones se adoptan por mayoría simple de los votos válidamente emitidos. En caso de empate, el Presidente tiene voto de calidad. No obstante, aquellas decisiones del Consejo de Administración que tengan por objeto la emisión, en el marco del capital autorizado, de acciones o de cualquier otro título que dé derecho – o pueda dar derecho – a la atribución de acciones, deberán ser adoptadas por mayoría de los dos tercios de los consejeros presentes y representados.

Los comunicados de prensa relativos a las cuentas de la sociedad y a las cuentas consolidadas, o los relativos a las grandes decisiones del Grupo, se someterán a la aprobación del Consejo de Administración, en el primero de los casos, tras su examen por el Comité de Auditoría.

#### Información facilitada al Consejo

Corresponde al presidente del Consejo, con la asistencia del secretario del Consejo de Administración, transmitir a los consejeros, previo a cada reunión, las informaciones adecuadas, en función de las circunstancias y según los puntos que figuren en el orden del día.

El presidente del Consejo vela por que se pongan en conocimiento de los consejeros todas las informaciones principales relativas al grupo, en particular los informes de análisis financieros y los comunicados de prensa.

#### Información privilegiada – operaciones relativas a los títulos de Arcelor

Al comienzo de cada año, se ponen en conocimiento de los consejeros las normativas en materia de delitos relacionados con el uso indebido de información privilegiada, así como los periodos de «abstención» durante los cuales deben abstenerse de realizar operaciones relativas a los títulos de Arcelor.

A partir de 2005, se comunican a la *Autorité des Marchés Financiers* (AMF) las operaciones relativas a los títulos de Arcelor efectuadas por los consejeros y los miembros de la Dirección General, cuando su importe sea superior a 5.000 euros por año civil.

#### Confidencialidad de la información

Los consejeros y todas las personas invitadas a asistir a las reuniones del Consejo de Administración deberán mantener el secreto de aquellas informaciones de carácter confidencial de las que hayan tenido conocimiento a través de su participación en dichas reuniones.

Esta obligación de confidencialidad se mantendrá en vigor, incluso tras finalizar sus funciones.

### Informe de actividad

En 2005, se celebraron 7 reuniones del Consejo de Administración, cuya duración media se sitúa en torno a las tres horas y media. El promedio de asistencia de los consejeros fue del 86%.

En cada una de sus reuniones, el Consejo de Administración incluyó en su orden del día un punto relativo a la Salud/Seguridad en el conjunto de las plantas del Grupo, procediendo a un análisis de los índices de frecuencia y de gravedad, así como de los accidentes graves y mortales.

El Consejo de Administración dedicó su primera sesión al análisis del presupuesto correspondiente al ejercicio 2005. En el transcurso de otras tres reuniones, aprobó las cuentas anuales del ejercicio 2004, así como las cuentas trimestrales y semestrales del ejercicio 2005. Asimismo, se puso en conocimiento de los consejeros los periodos de abstención aplicables a operaciones relativas a los títulos de Arcelor para el ejercicio 2005. El Consejo aprobó el plan de *stock-options* correspondiente al ejercicio 2005.

El Consejo deliberó sobre las operaciones de adquisiciones y enajenaciones significativas del Grupo, tales como la adquisición de una participación significativa en el capital de la sociedad china Laiwu Steel Corporation, así como la adquisición de las participaciones de los accionistas minoritarios de Acería Compacta de Bizcaia (España). El Consejo deliberó, asimismo, sobre la participación de Arcelor en las subastas públicas relativas a la adquisición del grupo Erdemir (Turquía) y de Krivorizhstal (Ucrania), y posteriormente autorizó el inicio de negociaciones con el fondo de pensiones turco OYAK, adjudicatario de la subasta de Erdemir, al objeto de establecer una alianza industrial y financiera. Asimismo, autorizó la venta de las empresas españolas Corrugados Azpeitia, Corrugados Getafe y Corrugados Lasao, dedicadas a la fabricación de redondos corrugados, al grupo Gallardo.

El Consejo de Administración aprobó la presentación de una oferta pública de adquisición con el objetivo de adquirir una participación de control en la sociedad canadiense Dofasco.

Asimismo, el Consejo de Administración aprobó la agrupación de los activos brasileños de Arcelor dedicados a la fabricación de productos planos y productos largos (CST, Vega do Sul y Belgo Mineira) en una empresa *holding* de derecho brasileño, Arcelor Brasil, cuyas acciones cotizan en la Bolsa de São Paulo. Igualmente, el Consejo de Administración aprobó la adquisición de una participación mayoritaria en Acesita, único productor de acero inoxidable en Latinoamérica.

El Consejo de Administración aprobó una serie de inversiones importantes, como la reparación del horno alto n°1 de Fos (Francia), el aumento de capacidad de la acería de Avilés (España), la construcción de hornos altos adaptados para su funcionamiento con carbón vegetal en Juiz de Fora (Brasil), la modernización de la acería de Dunkerque (Francia), la ampliación de capacidad de Acindar (Argentina) y la renovación de la colada continua de la acería de Fos (Francia).

El Consejo de Administración dedicó una reunión específicamente al análisis de la estrategia del Grupo. En esta reunión se procedió a un análisis detallado de la evolución de la coyuntura siderúrgica mundial y de la posición de Arcelor en los diferentes mercados y segmentos de productos.

El Consejo de Administración aprobó el nuevo modelo organizativo de la Dirección General, y, a propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, procedió al nombramiento de los miembros de la nueva Dirección General.

El Consejo de Administración adoptó un Código Ético para el grupo Arcelor, en el que se establecen claras directivas en materia de ética, dirigidas a todos los directivos y trabajadores del Grupo.

Por último, el Consejo de Administración estudió diferentes asuntos relativos al entorno general del Grupo, al desarrollo sostenible, a las consecuencias de la aplicación en Europa de un sistema de compraventa de derechos de emisiones de gases de efecto invernadero, a los recursos humanos, a la investigación y desarrollo, a la coyuntura macroeconómica y al mercado del acero.

#### Evaluación del Consejo de Administración y de sus Comités

Conforme a una decisión adoptada en su reunión del 29 de julio 2004, el Consejo de Administración procedió, durante el primer semestre de 2005, a una autoevaluación formalizada de su funcionamiento así como del funcionamiento del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, basada en un cuestionario aprobado por el Consejo. En lo sucesivo, esta evaluación se llevará cabo, como mínimo, cada tres años.

El cuestionario de autoevaluación comprendió siete aspectos principales:

- la organización de las reuniones del Consejo y el seguimiento de las mismas;
- la composición del Consejo;
- la situación actual relativa a los criterios de independencia de los consejeros
- las funciones y el alcance de las facultades del Consejo;
- la remuneración de los miembros del Consejo;
- el funcionamiento del Comité de Auditoría;
- el funcionamiento del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.

Basándose en las respuestas y observaciones formuladas por los miembros del Consejo de Administración, se adoptaron ciertas decisiones dirigidas a optimizar el funcionamiento del Consejo y de sus comités. Asimismo, se decidió aumentar de 6 a 7 el número de reuniones ordinarias anuales del Consejo.

#### **4.2. El Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneraciones**

En el marco de la aplicación de los principios de gobierno corporativo, el Consejo de Administración ha establecido dos comités.

##### **4.2.1. Comité de Auditoría**

###### *Misión*

La misión del Comité de Auditoría consiste en prestar asistencia al Consejo de Administración en el desarrollo de sus funciones de control de la sociedad y del Grupo. Asimismo, examina las cuentas anuales, semestrales y trimestrales, tanto de la sociedad como consolidadas, y se pronuncia sobre los principios y normas contables aplicables, así como sobre las normas de evaluación utilizadas por la sociedad para la elaboración de dichas cuentas.

###### *Composición*

El Comité de Auditoría está compuesto por:

- José Ramón Álvarez Rendueles, presidente
- Hedwig De Koker, vocal
- Jean-Yves Durance, vocal
- Georges Schmit, vocal

###### *Funcionamiento*

El Comité de Auditoría se reúne, previa convocatoria del presidente, al menos dos veces al año. Se puede reunir, adicionalmente, cuando así lo soliciten al menos dos de sus miembros.

El presidente del Comité establece el orden del día de sus reuniones.

El Comité sólo estará válidamente constituido para celebrar sus reuniones si están presentes al menos tres de sus miembros.

El Comité puede implicar en sus trabajos y/o invitar a sus reuniones a las siguientes personas:

- el presidente del Consejo de Administración;
- el presidente de la Dirección General;
- el director general financiero;
- el responsable del área de contabilidad y el jefe de auditoría interna;
- los auditores externos;
- cualquier otra persona, cuya colaboración estime útil.

El Comité determina el plan de trabajo de auditoría interna y puede solicitar cualquier otro documento o información que considere útil o necesario para la adecuada ejecución de su cometido.

Los trabajos del Comité de Auditoría se documentan a través de las actas levantadas por el secretario y firmadas por los cuatro miembros del Comité de Auditoría y por el secretario.

#### Informe de actividad

En 2005, el Comité de Auditoría se reunió en 6 ocasiones. El promedio de asistencia de sus miembros fue del 92%.

En sus reuniones, el Comité de Auditoría llevó a cabo, en particular, las siguientes actividades:

- análisis de los estados financieros del ejercicio 2004, cuyos principales elementos no recurrentes repercutieron en el resultado consolidado del ejercicio 2005, y análisis de las cuentas trimestrales y semestrales correspondientes al ejercicio 2005;
- examen del presupuesto consolidado para 2005.

El Comité de Auditoría propuso asimismo al Consejo de Administración periodos específicos de abstención ligados a la publicación de los resultados en el transcurso del ejercicio.

Revisó, asimismo, las actividades de financiación del Grupo, realizadas a través de las sociedades Arcelor Finance y Arcelor Treasury así como la política del Grupo en materia de seguros. El Comité de Auditoría estudió con particular atención la cobertura de riesgos asociados al tipo de cambio en el marco de las

operaciones de compra de carbón, cok, mineral y fletes, así como los procedimientos contables relativos a los derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

Por otra parte, el Comité de Auditoría analizó el programa de trabajo de la Dirección de "Business Risk Control" correspondiente al año 2005, así como un informe detallado presentado por esta Dirección que recoge principalmente el "mapa de riesgos" del Grupo, en el que se reflejan los riesgos principales identificados en el seno de Arcelor, además del resumen de los informes de auditoría correspondientes a trabajos realizados en 2004, incluyendo las recomendaciones dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno.

Durante cada una de las reuniones del Comité de Auditoría, el auditor de cuentas se mantuvo a disposición de sus miembros al objeto de facilitarles cualquier información complementaria o aclaración oportuna.

Al término de cada reunión del Comité de Auditoría, su presidente presentó un informe oral al Consejo de Administración, recogido en el acta del Consejo.

#### **4.2.2. Comité de Nombramientos y Remuneraciones**

##### Misión

El cometido principal del Comité de Nombramientos y Remuneraciones consiste en proponer al Consejo de Administración la política de remuneración de los miembros de la Dirección General y el nombramiento de nuevos consejeros y miembros de la Dirección General. Por otra parte, el presidente de la Dirección General informa al Comité de Nombramientos y Remuneraciones sobre las políticas y elementos de remuneración de los principales directivos del Grupo.

##### Composición

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones está compuesto por:

- Joseph Kinsch, presidente
- José Ramón Álvarez Rendueles, vocal
- Jean-Pierre Hansen, vocal
- Edmond Pachura, vocal



### Funcionamiento

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones se reúne al menos una vez al año. Se puede reunir, adicionalmente, cuando así lo solicite su presidente.

El Comité sólo estará válidamente constituido para celebrar sus reuniones si están presentes al menos tres de sus miembros, entre ellos el presidente.

El Comité puede implicar en sus trabajos al presidente de la Dirección General o cualquier otra persona cuya colaboración estime útil.

### Informe de actividad

En 2005, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones se reunió en 3 ocasiones. El promedio de asistencia de sus miembros fue del 100%.

En sus reuniones, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones llevó a cabo, en particular, las siguientes actividades:

- seguimiento de la evolución del accionariado de la sociedad;
- elaboración de propuestas destinadas al Consejo de Administración en materia de remuneración de los miembros de la Dirección General, tanto en lo que se refiere a la parte fija como lo relativo a la parte variable y las *stocks-options*;
- presentación de una propuesta al Consejo de Administración para la determinación de la remuneración en concepto de participación en beneficios a abonar a los miembros del Consejo de Administración correspondiente al ejercicio 2004; esta propuesta, tras su aprobación por el Consejo, fue ratificada por la Junta General celebrada el 29 de abril de 2005;
- elaboración de un proyecto de cuestionario que servirá de base para una autoevaluación del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comités; dicho cuestionario fue aprobado por el Consejo;
- presentación al Consejo de Administración de las conclusiones y recomendaciones resultantes de dicha autoevaluación;
- análisis de la clasificación de los miembros del Consejo de Administración en función de los criterios de independencia adoptados por la sociedad;

- elaboración de un proyecto de reorganización de la Dirección General, aprobado por el Consejo de Administración en su reunión del 15 de diciembre de 2005.

Al término de cada reunión del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, su presidente presentó un informe oral al Consejo de Administración, recogido en el acta del Consejo.

## **5. Dirección General**

### *Reorganización de la Dirección General*

Al objeto de facilitar el inicio de una nueva etapa en su desarrollo, Arcelor decidió adaptar – con efecto el 1 de enero de 2006 – su organización, encabezada por una Dirección General más reducida.

Con su creación, Arcelor ha contribuido sustancialmente y de forma constante a la aceleración de la evolución en la industria siderúrgica. Tras el proceso de integración llevado a cabo con éxito en los tres primeros años, Arcelor ha iniciado una nueva etapa en su desarrollo con el objetivo de proseguir con su sólido crecimiento y mantener su posición de liderazgo en esta industria. Para afrontar nuevos retos como, en particular, la consolidación de los mercados desarrollados y para facilitar la expansión del Grupo en nuevas zonas geográficas, una Dirección General constituida por ocho miembros no resulta tan idónea como en el momento de la creación del Grupo.

Para favorecer la óptima consecución de los objetivos del Grupo, el Consejo de Administración decidió reducir el equipo de la Dirección General a 4 miembros, encabezados por Guy Dollé. El nuevo modelo establecido ya no se articula entorno a grandes sectores, sino en torno a una serie unidades operativas que dependerá directamente de la Dirección General. Cada director general será responsable de múltiples unidades operativas, así como de ciertas regiones.

Tras una primera fase de integración y consolidación concluida con éxito, esta nueva estructura, más reducida, aumentará la flexibilidad del funcionamiento de la Dirección General, reforzará la responsabilidad colegiada de sus miembros y permitirá una adaptación más rápida a la globalización de las operaciones en la industria siderúrgica.

### Composición

El Consejo de Administración nombra al presidente de la Dirección General y a los miembros de la misma, a propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.

A 31 de diciembre de 2005, la composición de la Dirección General era la siguiente:

	Cargo	Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Guy Dollé	Presidente de la Dirección General, CEO	31 de octubre de 1942	Francesa
Jacques Chabanier	Director general – Compras, I+D, I.T., Comercio Electrónico, Alianza con Nippon Steel	11 de marzo de 1949	Francesa
Jean-Yves Gilet	Director general – Aceros Inoxidables	9 de marzo de 1956	Francesa
Roland Junck	Director general – Productos Largos	10 de noviembre de 1955	Luxemburguesa
Paul Matthys	Director general – Estrategia General, Desarrollo Internacional	1 de septiembre de 1949	Belga
Guillermo Ulacia	Director general – Productos Planos	12 de febrero de 1954	Española
Gonzalo Urquijo	Director general adjunto – A3S	17 de septiembre de 1961	Española
Michel Wurth	Director general – Finanzas, Gestión por Objetivos	17 de abril de 1954	Luxemburguesa

La composición de la nueva Dirección General, más reducida, con efecto el 1 de enero de 2006, es la siguiente:

	Cargo	Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Guy Dollé	Presidente de la Dirección General, CEO	31 de octubre de 1942	Francesa
Michel Wurth	Vicepresidente de la Dirección General	17 de abril de 1954	Luxemburguesa
Roland Junck	Director general	10 de noviembre de 1955	Luxemburguesa
Gonzalo Urquijo	Director general y director financiero	17 de septiembre de 1961	Española

Cada director general es responsable de las siguientes Unidades Operativas y Regiones:

Presidente de la Dirección General CEO G. Dollé	Vicepresidente de la Dirección General M. Wurth	Director general R. Junck	Director general y director financiero G. Urquijo
Asesores del Presidente de la Dirección General	Productos Planos Europa y Automóvil	Productos Largos Europa	A 3 S
Aceros Inoxidables	Productos Planos Brasil	Productos Largos Sudamérica	Finanzas Compras
RR.HH. – Seguridad y Salud	I+D	Trefilados	Sistemas de Información
Coordinación Comercial	Coordinación Brasil	Coordinación China	Asuntos Jurídicos
Comunicación y Desarrollo Sostenible Secretaría de la DG	Coordinación Chapa Gruesa Alianza Global con NSC		Relaciones con Inversores Otras Actividades
Asuntos Internacionales			
Auditoría			

Guy Dollé cuenta con el apoyo de dos asesores, antiguos miembros de la Dirección General. Se trata de Jean-Yves Gilet, responsable de las actividades en el área de aceros inoxidables a escala mundial, y Paul Matthys, asesor en materia de crecimiento externo.

Se han nombrado, asimismo, tres directores generales adjuntos que no forman parte de la Dirección General. Se trata de:

- José Armando Campos: responsable de productos planos en Brasil y consejero delegado de Arcelor Brasil;

- Christophe Cornier: responsable de productos planos en Europa y del sector del automóvil a escala mundial;
- Carlo Panunzi: como responsable de productos largos en Sudamérica y viceconsejero delegado de Arcelor Brasil.

### Facultades

El Consejo de Administración establece las facultades de la Dirección General, órgano en el que ha delegado las siguientes facultades:

- definición y seguimiento de los objetivos estratégicos y del plan de gestión general de la sociedad y del Grupo, sometidos a la aprobación del Consejo tras concertación con el presidente del Consejo;
- definición de la política y de los medios destinados a poner en práctica esta estrategia, sometiéndose a la aprobación del Consejo todas aquellas decisiones que no correspondan a la gestión ordinaria;
- ejecución y control de las decisiones, y seguimiento de los rendimientos y resultados.

### Misión

La Dirección General es un órgano colegiado que comparte una serie de valores comunes y encarna, de forma acentuada, la identidad y el espíritu del Grupo.

En el marco de las facultades que le han sido delegadas por el Consejo de Administración, la Dirección General:

- es responsable del rendimiento del Grupo y de los sectores operativos;
- vela por el aprovechamiento de las convergencias industriales, financieras y comerciales y de las sinergias, tanto en el seno de unidad operativa como entre las diferentes unidades operativas;
- nombra al personal directivo de las principales sociedades del Grupo;
- gestiona las relaciones con las administraciones públicas y comunitarias, así como con las asociaciones profesionales nacionales e internacionales;

- se encarga de la coordinación de las relaciones públicas y vela por el respeto de la "identidad corporativa" del Grupo;
- presenta al Consejo de Administración:
  - o las cuentas anuales de la sociedad y la propuesta de aplicación del resultado,
  - o las cuentas consolidadas del Grupo,
  - o las previsiones presupuestarias consolidadas,
  - o los informes a presentar a la Junta General de Accionistas.

### Principios de conducta

Los miembros de la Dirección General adoptarán las normas de conducta más estrictas en materia de ética profesional y se prestarán asistencia mutua para la consecución de los objetivos fijados.

## 6. Remuneraciones

### 6.1. Consejo de Administración y Comités

#### Principios de remuneración del Consejo de Administración y de los Comités

Cada año, por decisión de la Junta General Ordinaria, se asigna al Consejo de Administración un importe global, que constituye la participación en beneficios. Dicho importe, que se aplica con cargo a los fondos disponibles para su distribución en concepto de dividendos a los accionistas, no puede en ningún caso ser inferior a 1 millón de euros ni superior a 2 millones de euros. En caso de resultar insuficientes los fondos disponibles, el importe de 1 millón de euros se aplicará total o parcialmente con cargo a gastos.

Este importe se distribuye entre los miembros del Consejo de Administración de tal forma que cada consejero recibe una parte, el vicepresidente recibe una parte y media y el presidente recibe dos partes.

Por otra parte, se asigna al Consejo de Administración un importe global de 36.000 euros por cada reunión, en concepto de dietas de asistencia. Este importe se imputa con cargo a gastos.

La remuneración específica de los miembros del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Remuneraciones es la siguiente:

- 3.000 euros por miembro y por reunión;
- 4.500 euros por reunión para el presidente.

Estas remuneraciones se imputan con cargo a gastos.

Importes asignados correspondientes al ejercicio 2005

Remuneración total<sup>1</sup> correspondiente a 2005:

1.967.500 EUR

que incluyen 1.600.000 EUR en concepto de participación en beneficios (supeditado a la aprobación por la Junta General)  
y 367.500 EUR en concepto de dietas de asistencia a reuniones.

El presidente del Consejo participa en un plan de *stock-options* establecido en el seno de la sociedad<sup>2</sup>:

	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio	Periodo de ejercicio
Plan 2003	51.395	9,67	Del 1 de julio de 2006 al 30 de junio de 2010
Plan 2004	51.395	13,11	Del 1 de julio de 2007 al 30 de junio de 2011
Plan 2005	50.000	16,17	Del 1 de julio de 2008 al 30 de junio de 2012

1 Incluye la remuneración de los miembros de los comités del Consejo.

2 Al objeto de preservar los derechos de los beneficiarios tras la ampliación de capital de Arcelor efectuada en julio de 2004, el Consejo de Administración aprobó un ajuste de los planes de *stock-options* correspondientes a 2003 y 2004:

- para el Plan Arcelor 2003, el nuevo precio de ejercicio es de 9,67 euros (en lugar de 9,94 euros antes de la ampliación de capital); el número de opciones atribuidas era anteriormente 1.300.000 y actualmente se sitúa en 1.336.282 opciones;
- para el Plan Arcelor 2004, el nuevo precio de ejercicio es de 13,11 euros (en lugar de 13,48 euros antes de la ampliación de capital); el número de opciones atribuidas era anteriormente 1.195.000 y actualmente se sitúa en 1.228.361 opciones.

## **6.2. Dirección General**

El Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, fija la remuneración del presidente y de los miembros de la Dirección General de Arcelor.

### *Principios de remuneración*

La remuneración del presidente y de los miembros de la Dirección General se desglosa en los siguientes conceptos:

- una remuneración anual fija;
- una bonificación ligada a los resultados;
- *stock-options*.

Todas las dietas de asistencia a reuniones y las participaciones en beneficios recibidas por el presidente y los miembros de la Dirección General en el marco de sus cargos en Arcelor han sido revertidas a la sociedad.

#### • *Remuneración anual fija*

Hasta el 31 de diciembre de 2005, esta remuneración se establece en función de una base neta, tras la aplicación de las cargas sociales e impuestos normalizados, de forma a tener en cuenta los países de actividad y de residencia de los miembros de la Dirección General.

A partir del 1 de enero de 2006, esta remuneración se establece en función de una base bruta.

#### • *Bonificaciones*

Las bonificaciones recibidas por el presidente y los miembros de la Dirección General se reparten aplicando las siguientes consideraciones:

- un tercio de la bonificación ligado a los resultados del ejercicio, en función de los indicadores financieros ROCE (Rentabilidad sobre el capital empleado) y FCF (*Free Cash Flow*), abonado en metálico;
- un tercio de la bonificación ligado a los resultados del ejercicio, en función de los indicadores financieros ROCE y FCF, convertido en acciones de



Arcelor aplicando la cotización bursátil media del periodo de 30 días naturales previo a la celebración de la Junta General<sup>3</sup>:

- un tercio de la bonificación ligado a la media dinámica de los resultados del ejercicio en curso y de los dos ejercicios anteriores, en función de los indicadores financieros ROCE y FCF.

El importe máximo de la bonificación equivale al 75% de la remuneración anual neta antes de la aplicación del coeficiente individual de rendimiento, comprendido entre 0,8 y 1,2.

• *Stock-options*

El presidente y los miembros de la Dirección General son beneficiarios del plan de *stock-options* a 5 años autorizado por la Junta General celebrada el 25 de abril de 2003 y establecido por el Consejo de Administración el 15 de mayo de 2003. El Consejo de Administración determina el número de opciones atribuidas anualmente.

Importes asignados correspondientes al ejercicio 2005

	Remuneración anual bruta en euros	Bonificación anual bruta en euros <sup>4</sup>	Número de stock-options atribuidas
Guy Dollé	632.000	750.000	50.000
Otros miembros	2.997.000	2.557.000	280.000

En las siguientes tablas se indica el desglose de las atribuciones de *stock-options* correspondientes a los planes de 2003, 2004 y 2005:

	Plan 2003		
	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio en euros	Periodo de ejercicio
Guy Dollé	51.395	9,67	del 1 de julio de 2006 al 30 de junio de 2010
Otros miembros <sup>5</sup>	287.812		

<sup>3</sup> Estas acciones deben conservarse durante al menos 4 años.

<sup>4</sup> Se trata de la bonificación de 2005, ligada a los resultados del ejercicio 2004, en conformidad con la norma indicada más arriba.

<sup>5</sup> Para el Plan 2003, se trata de los Sres. J. Chabanier, J.Y. Gilet, R. Hudry, R. Junck, P. Matthys, G. Ulacia, M. Wurth.

Plan 2004			
	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio en euros	Periodo de ejercicio
Guy Dollé	51.395	13,11	del 1 de julio de 2007 al 30 de junio de 2011
Otros miembros <sup>6</sup>	267.254		

Plan 2005			
	Número total de opciones atribuidas	Precio de ejercicio en euros	Periodo de ejercicio
Guy Dollé	50.000	16,17	del 1 de julio de 2008 al 30 de junio de 2012
Otros miembros <sup>7</sup>	280.000		

Por otra parte, a 31 de diciembre de 2005, los miembros de la Dirección General poseían 145.819 acciones de la sociedad.

## **7. Principio de doble firma**

A efectos de la representación de la sociedad, ésta ha optado por el principio de la doble firma. Sin perjuicio del poder de representación conferido por ley al Consejo de Administración, la sociedad sólo adquirirá compromisos con terceros a través de la firma conjunta de dos apoderados. Compete al Consejo de Administración el nombramiento de los apoderados, así como la determinación del alcance de sus poderes.

## **8. Auditor de cuentas**

De conformidad con la ley luxemburguesa relativa a las sociedades mercantiles, las cuentas consolidadas y las cuentas de la sociedad son certificadas por un auditor de cuentas quien examina las cuentas, las modalidades utilizadas para su elaboración y los procedimientos de control interno del Grupo.

Tras la realización de una petición de ofertas abierta, la Junta General del 26 de abril de 2002 designó – a propuesta del Consejo de Administración – a la firma KPMG Audit como auditor de cuentas de Arcelor, por un periodo comprendido

<sup>6</sup> Para el Plan 2004, se trata de los Sres. J. Chabanier, J.Y. Gilet, R. Junck, P. Matthys, G. Ulacia, G. Urquijo, M. Wurth.

<sup>7</sup> Para el Plan 2005, se trata de los Sres. J. Chabanier, J.Y. Gilet, R. Junck, P. Matthys, G. Ulacia, G. Urquijo, M. Wurth

hasta la fecha de la Junta General que resolvió sobre las cuentas correspondientes al ejercicio 2004.

A propuesta del Consejo de Administración, la Junta General del 30 de abril de 2004 decidió prorrogar el mandato de la firma KPMG Audit para llevar a cabo el control de las cuentas de la sociedad anónima Arcelor y las cuentas consolidadas del grupo Arcelor hasta la fecha de la Junta General que resolverá sobre las cuentas correspondientes al ejercicio 2005.

Los honorarios del auditor de cuentas, de los miembros de su organización y de los demás auditores contratados por el Grupo ascendieron a 11 millones de euros en 2005, frente a 10 millones de euros en 2004. Los demás servicios prestados por KPMG representaron menos del 10% de dicho importe.

## **B. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **1. Objetivos del control interno**

El control interno forma parte íntegra de la política de gobierno corporativo del grupo Arcelor. Los procedimientos de control interno permiten a los gestores del Grupo mejorar el control de los riesgos, poniendo a la disposición de los órganos de gobierno un sistema de referencia en materia de control de riesgos y velando por su aplicación.

La finalidad del control interno es asegurar:

- el cumplimiento de la ley, reglamentos, normas y reglas internas y de los contratos;
- la protección del patrimonio y la preservación de los activos del Grupo;
- el ejercicio de un control óptimo sobre los sectores y las sociedades del Grupo;
- la fiabilidad y la integridad del sistema de contabilidad y de las informaciones financieras y operativas;
- la consecución y optimización de los objetivos del Grupo;
- la prevención y control de aquellos riesgos que puedan dificultar la consecución de dichos objetivos.

Por consiguiente, el control interno enmarca la consecución de los objetivos del Grupo en materia de eficacia y rentabilidad. Sin embargo, independientemente de lo adecuado de su diseño y del rigor de su aplicación, el control interno no puede considerarse como una medida que permite evitar todos los errores.

### **2. Principios de organización del control interno**

La organización del grupo Arcelor se basa en el principio de subsidiariedad. La Dirección General formaliza y comunica su visión de la empresa, y supervisa su aplicación. Para ello, cuenta con el apoyo de los organismos del nivel Corporativo en las funciones de orientación, de dirección y de gobierno.

Entre los elementos que componen esta visión se encuentran los Principios de Responsabilidad de Arcelor. Estos principios, elaborados por un equipo de directivos y personal ejecutivo del Grupo, han sido validados por la Dirección General y ampliamente comunicados a los directivos, gestores y empleados del Grupo.

En línea con los principios indicados en el párrafo anterior, el diseño y la implementación de un dispositivo y de procedimientos de control interno son responsabilidad de la Dirección General, en el marco de las facultades otorgadas por el Consejo de Administración. Asimismo, la adaptación, la aplicación y el seguimiento de estos procedimientos de control interno, y por lo tanto del control de riesgos, son responsabilidad de los responsables operativos.

La política general del grupo Arcelor en materia de control interno forma parte del dispositivo de control de riesgos, incluido a su vez en el proceso global de gestión de riesgos.

La coordinación de la gestión de riesgos y el control interno compete a la dirección «*Business Risk Control*», que comprende las actividades operativas de desarrollo de la gestión de riesgos y de auditoría interna. El responsable de BRC depende jerárquicamente de la Dirección General y funcionalmente del Comité de Auditoría del Consejo de Administración.

De forma esquemática, el sistema de gestión de riesgos comprende las siguientes actividades:

- identificar periódicamente, en colaboración con los sectores operativos y, en la mayoría de los casos, basándose en los mapas de riesgos existentes, el nivel de riesgos residuales de los diferentes procesos de actividad, en función del dispositivo de control interno existente (mapa de riesgos de control interno);
- colaborar con los expertos del Grupo en el diseño de un sistema homogéneo de referencia de mejores prácticas en materia de control interno frente a los riesgos de los diferentes procesos (ingeniería de control interno);
- transmitir los documentos de referencia a disposición los responsables operativos para su aplicación a través de las recomendaciones de auditoría (evaluación del control interno);
- verificar periódicamente, de forma independiente, el cumplimiento de las normas de referencia por parte de los responsables operativos (verificación de control interno);
- aportar a la dirección y al Comité de Auditoría del Consejo de Administración una opinión independiente sobre el nivel global de control interno frente a los riesgos ligados a las diferentes actividades (informes de control interno).

### **3. Funcionamiento del control interno**

Con respecto a las características del funcionamiento del dispositivo de control interno del grupo Arcelor, cabe señalar que los diferentes departamentos del nivel Corporativo han definido un conjunto de reglas, directivas internas y formas de proceder que abarcan, en particular, las áreas de finanzas, contabilidad, control de gestión, jurídica, recursos humanos, seguridad y salud, medio ambiente, compras, sistemas de información, comunicación, auditoría interna y control de riesgos, aplicadas en el conjunto del Grupo y actualizadas regularmente.

A este respecto, cabría citar a modo de ejemplo los dispositivos de control interno y control de riesgos de los siguientes procesos:

### **3.1 Procedimientos de control interno en el área jurídica**

El control ejercido por la Dirección de Asesoría Jurídica de Arcelor sobre las actividades de Arcelor y sus filiales emana de los principios generales de organización del Grupo, y en particular, de la definición de la misión general de los servicios jurídicos de Arcelor. A fin de optimizar la cobertura de riesgos jurídicos y de contribuir al desarrollo del Grupo, el dispositivo de control interno definido por la Dirección de Asesoría Jurídica establece los siguientes procedimientos:

- todos los contratos importantes en los que se vea implicada la responsabilidad de las sociedades del Grupo deberán ser validados por la Dirección de Asesoría Jurídica;
- en caso de surgir un nuevo contencioso o un riesgo de contencioso, las sociedades del Grupo deberán recurrir obligatoriamente a la Dirección de Asesoría Jurídica, la cual determinará la estrategia a adoptar en cada caso;
- más concretamente, para aquellos litigios en curso en los que las sumas implicadas sean superiores a 500.000 euros, la Dirección de Asesoría Jurídica mantiene un seguimiento a través de un informe de litigios ("*Litigation Report*") que se actualiza semestralmente; los litigios más importantes son asimismo objeto de un informe bimensual dirigido a la dirección de asuntos jurídicos;
- cualquier externalización de servicios jurídicos (abogados, asesores externos) deberá ser notificada previamente a la Dirección de Asesoría Jurídica, quien determina su pertinencia, así como las modalidades aplicables a tal externalización, y se encarga de la contratación de los servicios externalizados, aplicando para ello un procedimiento definido por el Grupo;
- la Dirección de Asesoría Jurídica se mantiene alerta a las evoluciones de los marcos legislativos o reglamentarios que pudieran repercutir en la actividad del Grupo y en las obligaciones de las filiales y/o de su personal directivo y, en su caso, toma las medidas pertinentes;
- un equipo dedicado al seguimiento de las filiales y de las participaciones del Grupo efectúa un control de la documentación jurídica correspondiente a los aspectos relativos al derecho mercantil y a las operaciones de estructura, solicitando la corrección de las anomalías que eventualmente pudieran detectarse.

### **3.2. Procedimientos de control interno relativos a la financiación del Grupo**

Arcelor Treasury se encarga de la gestión centralizada de los riesgos financieros (ligados a los tipos de cambio, los tipos de interés, los precios de los metales y de la energía) en el seno de un departamento de operaciones bursátiles (*salle des marchés*) propio del Grupo, utilizando los procedimientos aprobados por el Comité de Auditoría,

cuya aplicación es sometida regularmente a auditoría. El riesgo ligado al tipo de cambio del dólar, en particular, es objeto de una gestión global en lo que respecta a la cobertura de las compras de materias primas (mineral, carbón, etc.), en aplicación de las decisiones concretas adoptadas por la Dirección General.

La gestión del riesgo ligado a la liquidez compete a Arcelor Finance. En este contexto, el objetivo es disponer permanentemente de un volumen de líneas de crédito bancario confirmadas para afrontar posibles circunstancias imprevistas de larga duración (más de 12 meses) en el mercado financiero.

La asignación de recursos financieros en el seno del grupo Arcelor se lleva a cabo bajo el control de un Comité de Créditos compuesto por:

- el director general financiero (CFO);
- los responsables de los departamentos de Finanzas, Control de Gestión, Fusiones & Adquisiciones y Operaciones del Grupo;
- los representantes operativos implicados en cada caso.

La misión de este Comité de Créditos, claramente definida en los procedimientos internos aprobados por el Comité de Auditoría del Consejo de Administración, consiste en:

- asignar los recursos financieros a las sociedades del Grupo, determinando la forma y las condiciones aplicables a cada asignación;
- pronunciarse sobre la estructura del balance de las distintas sociedades;
- aprobar las operaciones financieras decididas por los sectores y las unidades operativas.

En 2005, el Comité de Créditos se reunió en 10 ocasiones y confirmó o aprobó la constitución de un fondo de 1.700 millones de euros, en forma de capital, empréstitos a largo plazo o líneas de crédito a corto plazo.

Cada operación de préstamo o empréstito se formaliza a través de un contrato por escrito. Los fondos obtenidos por líneas de crédito a corto plazo de Arcelor Treasury SNC son objeto de un seguimiento continuo por medios informáticos.

Las operaciones financieras se formalizan sistemáticamente a través de una AFO — *Authorization for Financial Operation* (Autorización de Operación Financiera).

Los niveles de decisión están definidos en el procedimiento, y cada decisión se refleja en el informe financiero mensual.

### **3.3 Procedimientos de control interno relativos a la elaboración y el procesamiento de la información financiera y contable consolidada**

La Dirección de Contabilidad del Grupo elabora la información financiera consolidada trimestral en función de un calendario general que tiene en cuenta las obligaciones relativas a la publicación de información en los mercados en los que cotizan los títulos del Grupo (fecha límite) y el proceso interno de validación y aprobación del Grupo (Dirección General, Comité de Auditoría, Consejo de Administración, Junta General).

La recopilación y el procesamiento de los datos de contabilidad procedentes de cada entidad incluida en el perímetro de consolidación se organizan aplicando el principio de distribución de tareas entre las entidades locales - responsables de la elaboración de sus propios informes de contabilidad, incluyendo todos los ajustes necesarios para su adaptación a las normas de contabilidad del Grupo – y la Dirección de Contabilidad, quien se encarga de la revisión de los datos contables y de su integración en las cuentas consolidadas.

A este respecto, las entidades locales asumen, al cierre de cada trimestre, la responsabilidad del establecimiento de su informe de contabilidad en conformidad con las normas y procedimientos contables del Grupo, mediante una declaración dirigida a la atención del Director General de Finanzas de Arcelor.

La revisión efectuada por la Dirección de Contabilidad de la información financiera y contable procedente de las entidades locales abarca diversos niveles de análisis, y comprende controles sistemáticos detallados de cada informe de contabilidad individual, análisis transversales específicos y la revisión de los distintos informes financieros consolidados.

Los informes de contabilidad de las distintas entidades están sujetos, asimismo, a revisiones periódicas (semestrales y/ o anuales) por parte de los auditores externos locales, en el marco de la auditoría de las cuentas consolidadas del Grupo.

La información financiera y contable de las entidades locales también es objeto de controles específicos puntuales realizados por la organización de auditoría interna.

Arcelor utiliza un sistema informático único y centralizado (sistema informático "Carat" desarrollado por la empresa Cartesis), común para la Dirección de Contabilidad y la Dirección de Control de Gestión, utilizado para preparar la información consolidada trimestral y los informes mensuales. Se trata de una aplicación informática que permite realizar la transmisión y el procesamiento de datos de forma integrada, normalizada, segura y totalmente automática.

El sistema informático Carat será sustituido en 2006 por la nueva versión Cartesis ES Magnitude, con aplicación modular compartida (para la consolidación financiera, la elaboración de informes de gestión, los procesos de elaboración de presupuestos y planificación, así como para la gestión de indicadores de referencia), que se establecerá en el marco de un proyecto global de evaluación del rendimiento iniciado por el Grupo en 2005 (proyecto BPM - *Business Performance Management*).

Los informes trimestrales consolidados se establecen en el marco de un proceso continuo, que comprende en particular documentos de referencia puestos a disposición del conjunto del Grupo ("Manual de consolidación y elaboración de informes", en el que se detalla el conjunto de normas de contabilización y valoración del Grupo; "Manual de usuario del sistema informático") y programas anuales de formación destinados a las entidades locales.

De forma complementaria a este marco general, Arcelor cuenta con un servicio de «Cumplimiento» Contable del Grupo, adscrito a la Dirección de Contabilidad, cuyo objetivo es definir y desarrollar un marco normativo seguro para las cuentas



consolidadas. A tal efecto, el servicio de «Cumplimiento» Contable del Grupo ha establecido una red de expertos (compuesta por dos expertos a nivel del Grupo y once expertos locales) que actúan como enlaces, velando por la comunicación y la aplicación de las políticas adoptadas por Arcelor en materia de contabilidad.

En el desarrollo de sus actividades, la Dirección de Contabilidad trabaja en estrecha colaboración con otras direcciones internas. Algunos trabajos que se inscriben en el marco de la elaboración de informes cruzados periódicos (en colaboración con las Direcciones de Control de Gestión, Fiscalidad, Medio Ambiente, Asesoría Jurídica, Tesorería y Recursos Humanos) tienen carácter recurrente, mientras que otros son puntuales, en función de proyectos en curso (en colaboración, por ejemplo, con la Dirección de Fusiones y Adquisiciones).

Las cuentas consolidadas del Grupo son objeto de un control semestral por parte de los auditores externos, de conformidad con la ley luxemburguesa y con los reglamentos bursátiles vigentes en los países en los que se cotizan los títulos de Arcelor.

### **3.4 Procedimientos de control interno relativos al Control de Gestión**

La Dirección de Control de Gestión basa sus actividades en los siguientes objetivos principales:

- información, análisis y explicación de los rendimientos obtenidos, comparándolos con los objetivos definidos, tanto a nivel del grupo Arcelor como de sus principales componentes;
- previsión de evoluciones a corto y medio plazo;
- propuesta de acciones correctoras;
- establecimiento de métodos comunes en el seno del Grupo;
- evaluación del rendimiento de los directivos (proceso MBO);

Como ya se ha indicado, el Grupo ha optado por un sistema informático único y centralizado. Por lo tanto, la Dirección de Control de Gestión elabora sus informes fundamentalmente a partir de la misma base de datos utilizada para la generación de los informes de consolidación, y para otras ciertas direcciones (Seguridad y Salud, Recursos Humanos, Desarrollo Sostenible). El desarrollo de las actividades de Control de Gestión está documentado, en particular, a través de la aplicación de los siguientes procedimientos:

- procedimiento para la elaboración del plan plurianual;
- procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto anual;
- procedimiento para la generación de informes mensuales;
- procedimiento para el análisis de la evolución de los resultados y el cálculo de los beneficios derivados de mejoras de gestión;
- procedimiento para la actualización trimestral de las previsiones;
- procedimiento para el seguimiento del fondo de maniobra operativo;
- procedimiento para la autorización de inversiones (industriales y otras), en colaboración con la Dirección de Estrategia.

La aplicación de estos procedimientos se basa en una estrecha colaboración entre los responsables de control de gestión de la organización central del Grupo (*Controller Desk*), los responsables de control de gestión de las unidades operativas y los responsables de control de gestión de las entidades jurídicas. Estos procedimientos establecen un marco común, dentro del cual se definen las actividades y responsabilidades de cada uno de los niveles de la estructura de control.

Basándose en los elementos anteriormente descritos, la Dirección de Control de Gestión elabora los siguientes documentos para su presentación a la Dirección General del Grupo:

- informe sobre el presupuesto del ejercicio;
- informe mensual sobre el rendimiento del Grupo y sus principales componentes; en este informe se incluyen los análisis relativos a la evolución de los resultados y de los beneficios derivados de mejoras de gestión;
- informe mensual relativo a la evolución del fondo de maniobra operativo y al efecto de las actuaciones asociadas en materia de gestión;
- informe trimestral de actualización de las previsiones relativas a las actividades del Grupo para los trimestres siguientes;
- informe trimestral de análisis de la actividad del Grupo, de los resultados y de los principales elementos que lo componen, como elemento de apoyo a la comunicación financiera;
- informe semestral sobre los límites establecidos para la autorización de inversiones;
- validación de las principales inversiones en colaboración con la Dirección de Estrategia, previa a su aprobación por la Dirección General;
- informe anual final relativo a los resultados de los procesos de gestión por objetivos (*Management by Objectives*).

Los responsables de control de gestión de los diferentes niveles del Grupo elaboran, asimismo, informes específicos para sus respectivas Direcciones, de conformidad con los procedimientos definidos por el Grupo.

### **3.5. Procedimientos de control interno relativos a la definición y aplicación de la estrategia**

El proceso de definición de la estrategia del Grupo se enmarca en un ciclo anual, cuyos elementos fundamentales son los dos seminarios de estrategia de la Dirección General. Estos seminarios, cada uno de ellos con una duración de 1 ó 2 días, se desarrollan en enero y en julio o agosto.

El seminario estratégico de verano se centra fundamentalmente en la visión a medio y largo plazo de la coyuntura mundial del acero y en la definición de la orientación del Grupo. En él se abordan los aspectos relativos a la evolución a largo plazo de nuestros mercados principales, en términos de demanda, así como cuestiones de carácter global relativas a la adaptación de nuestra oferta comercial e industrial. También se establecen las prioridades y las orientaciones en materia de crecimiento geográfico y desarrollo de productos.

El seminario estratégico de enero está más orientado hacia un análisis de conjunto de todos los proyectos estratégicos en curso. Este análisis simultáneo de todos los proyectos estratégicos permite estudiar su posicionamiento con respecto a la evolución coyuntural previsible a medio y largo plazo, así como sus repercusiones a corto plazo, comprobando así su coherencia global con la estrategia definida.

Anualmente, en el mes de noviembre, el Consejo de Administración dedica una reunión principalmente al análisis de la estrategia, al objeto de validar tanto sus perspectivas de conjunto como sus implicaciones a nivel operativo.

Las decisiones importantes relativas a cada proyecto estratégico se adoptan mediante un doble proceso de toma de decisión, primeramente por parte de la Dirección General y posteriormente por el Consejo de Administración en función del grado de avance y de la urgencia de los diferentes proyectos.

Este proceso estratégico se apoya en una serie de procedimientos, que se enmarcan a su vez en diversas estructuras:

- la evolución plurianual del Grupo, con un horizonte de 3 años, se analiza a través del "Business Plan" establecido por la Dirección de Control de Gestión;
- el plan de inversiones, con un horizonte de 3 años, se define en colaboración con la Dirección de Control de Gestión;
- las inversiones industriales son objeto de un procedimiento estructurado, cuya gestión se lleva a cabo en colaboración con la Dirección de Control de Gestión;
- las previsiones de inversiones son objeto de autorizaciones semestrales, tanto en términos de compromisos de gastos como en términos de desembolsos, para el conjunto del Grupo y para cada sector operativo. Las facultades para proceder a estas autorizaciones se delegan en los directores generales, con la posibilidad de subdelegación en función del importe de la inversión;
- las inversiones cuyo importe total de gastos sea superior a 12 millones de euros (o superior a 6 millones de euros si se trata de inversiones relativas a investigación o sistemas de información) están sujetas a la doble aprobación por la Dirección General y por el Consejo de Administración.

### **3.6 Procedimientos de control interno relativos a la comunicación interna y externa, en particular en lo que respecta a la gestión del riesgo ligado a la imagen del Grupo**

Entre los diferentes riesgos identificados se encuentra el riesgo ligado a la imagen del grupo Arcelor, cuya gestión es responsabilidad de la Dirección de Comunicación Corporativa. Para optimizar la gestión de este riesgo, la Dirección de Comunicación Corporativa ha establecido una política de gestión, que incluye diversas medidas proactivas y medidas de reacción.

Entre las medidas proactivas y preventivas, cabe destacar las siguientes:

#### ***Soportes de comunicación interna:***

Una de las funciones de la Dirección de Comunicación Corporativa en materia de prevención de riesgos consiste en facilitar, a nivel interno, documentos de referencia para su utilización por los responsables de comunicación interna (transmisión de la información a los diferentes niveles de la organización) y por los empleados del Grupo que mantengan contactos con interlocutores externos. A tal efecto, se han establecido procedimientos de transmisión sistemática, aplicados en particular a los comunicados de prensa, los documentos relativos a los resultados financieros, los boletines informativos "Accents", la publicación "Accents", destinados a los 350 principales directivos del Grupo, incluyendo a los responsables de comunicación de las distintas unidades. Asimismo, existe amplia información disponible en la Intranet del Grupo, a la que tienen acceso 20.000 trabajadores.

#### ***Mensajes estratégicos y definición de posiciones por parte del nivel Corporativo:***

Las principales direcciones del Grupo cuyas actividades pueden conllevar contactos con interlocutores externos son las direcciones de Relaciones Internacionales, Relaciones

con Inversores, Estrategia, Fusiones y Adquisiciones, Servicios Comerciales, Investigación y Desarrollo y Recursos Humanos. La definición de mensajes estratégicos comunes permite reducir el riesgo de discrepancia entre los mensajes comunicados al exterior por los diferentes departamentos.

### ***Comunicación en caso de crisis:***

Una crisis se define como un acontecimiento imprevisto e inoportuno, cuya magnitud, gravedad, y/o consecuencias pueden tener, directa o indirectamente, una repercusión negativa sobre la imagen de la empresa, tanto a nivel local como a nivel del Grupo. Para hacer frente a las situaciones de crisis, se ha definido un procedimiento y un conjunto de medidas dirigidas a optimizar la preparación de las personas designadas como responsables de comunicación:

- Toda crisis que se produzca debe notificarse inmediatamente a la Dirección de Comunicación Corporativa, a través de la red de alerta que se ha establecido a tal efecto. A partir de ese momento, la Dirección de Comunicación Corporativa asume una función de asistencia y asesoramiento. La Dirección de Comunicación mantiene un servicio de guardia permanente, disponible 24 horas al día, 365 días al año.
- Se ha solicitado al conjunto de entidades de Arcelor la elaboración de un plan de comunicación en caso de crisis. Este documento recoge:
  - la relación de riesgos locales identificados como posibles riesgos para la imagen del Grupo;
  - los datos de contacto del responsable de la entidad y de las personas designadas como miembros de la célula de crisis;
  - la identidad del portavoz (o portavoces) encargado(s) de la comunicación hacia el exterior;
  - la organización de un servicio de guardia permanente, disponible 24 horas al día, 365 días al año.
- Al objeto de ayudar a las plantas industriales en la gestión de situaciones de crisis, se han organizado una serie de acciones de formación dirigidas a los empleados identificados.
- Con el fin de optimizar la capacidad de reacción de las plantas, la Dirección de Comunicación procederá a recopilar y distribuir las informaciones en esta materia en forma de informes de seguridad "REX" (Retour d'expérience). Estos informes se encuentran disponibles en la Intranet del Grupo desde principios de 2005. Esta puesta en común de las experiencias adquiridas permitirá optimizar la prevención de futuras crisis o mejorar su gestión.

Además de las anteriores, se han establecido, asimismo, las siguientes medidas dirigidas a asegurar una respuesta rápida:

### ***Procedimiento de gestión de la comunicación en caso de crisis:***

En situaciones de crisis, la Dirección General y la Dirección de Comunicación Corporativa son informadas a través del procedimiento establecido:

- la entidad afectada evalúa el nivel de la crisis (clasificación en tres niveles);

- se notifica la situación a la Dirección de Comunicación Corporativa a través del número de teléfono para emergencias, atendido permanentemente por un servicio de guardia ininterrumpida;
- se transmite a los responsables afectados un breve informe de la situación, basado en el formulario de alerta establecido, y se actualiza regularmente esta información;
- en función del nivel de gravedad de la crisis, se activa una célula de crisis central en la que participa el Presidente de la Dirección General o la persona en quien éste delegue; esta célula se encarga de coordinar la gestión de la crisis.

#### ***Seguimiento de los medios de comunicación:***

El departamento Corporativo de Relaciones con la Prensa realiza un seguimiento permanente de los medios de comunicación. Diariamente, antes de las 9h00, se elabora un dossier de recortes de prensa, que se publica posteriormente en la intranet y se transmite por correo interno o por correo electrónico a las personas interesadas. El dossier de recortes de prensa es una selección de artículos extraídos de los diarios nacionales de los principales países en los que el Grupo está presente. Asimismo, las agencias de comunicación colaboradoras en determinados países, así como determinadas filiales del Grupo, realizan un seguimiento de los medios de comunicación en sus respectivos países y transmiten las informaciones pertinentes.

#### ***Equipos de responsables de comunicación:***

Se ha establecido una relación, regularmente actualizada, de las personas autorizadas a dirigirse a los medios de comunicación. Nótese que no todos los responsables de comunicación se encargan de los mismos asuntos.

Los sectores y las entidades del Grupo se encargan de la comunicación relativa a temas que corresponden a su ámbito de comunicación interna y a temas de comunicación externa relativos a su área de responsabilidad (gama de productos, actividad comercial, etc.).

#### ***Agilidad en materia de relaciones con la prensa:***

En aquellas situaciones en las que se encuentre en peligro la imagen de la empresa, la ausencia de comunicación puede constituir un riesgo grave; el departamento de relaciones con la prensa de la Dirección de Comunicación Corporativa ha establecido un dispositivo de respuesta rápida a la prensa, poniendo a su disposición una dirección de correo electrónico y un número de teléfono que está a su servicio 24 horas al día, 7 días a la semana, durante los periodos sensibles.

Todas las entrevistas con miembros de la Dirección son organizadas y coordinadas por un responsable de comunicación, que aporta su asistencia y asesoramiento y vela por su adecuado desarrollo.

### **3.7 Procedimientos de control interno relativos a la gestión de Recursos Humanos**

En materia de Recursos Humanos, el principio adoptado por Arcelor consiste en efectuar, con regularidad, un análisis de los riesgos incurridos. En lo que respecta a los riesgos derivados de las obligaciones de la empresa con sus trabajadores jubilados, la dirección de Recursos Humanos del Grupo, en colaboración con las Direcciones de Recursos Humanos de los sectores y de las sociedades, así como con las Direcciones Financieras correspondientes, llevó a cabo un análisis del conjunto de modalidades de jubilación (de toda naturaleza, para todas las categorías del personal). Este análisis permitió, por una parte, confirmar la idoneidad de las provisiones establecidas en las cuentas a tal efecto y, por otra parte, establecer un plan sistemático de transformación de las modalidades existentes con regímenes de prestaciones definidas en regímenes de contribuciones definidas. Esta transformación permite identificar mejor las obligaciones contraídas a largo plazo por la empresa.

Asimismo, en lo que respecta a los demás procesos de gestión de Recursos Humanos, se adoptó el principio de análisis cruzados. Así, el seguimiento y la consolidación de la plantilla se efectúan en el marco de los procesos de consolidación existentes en el Grupo. Los procesos relativos al personal directivo (selección, promoción, evolución salarial, etc.) se preparan de forma colegiada a través de los Comités de Desarrollo de Carrera a los que están adscritos los trabajadores correspondientes.

En Francia, habida cuenta del riesgo de degradación de los regímenes de pensiones básicas (seguridad social) y de los regímenes de pensiones complementarias (ARRCO y AGIRC) la Dirección General suscribió el 22 de diciembre de 2005 una serie de acuerdos con cuatro organizaciones sindicales. La finalidad de estos acuerdos es prevenir estos riesgos, mediante la previsión de una evolución del régimen de pensiones complementarias, a través de:

- la externalización de los derechos acumulados en el marco de un contrato con una sociedad externa;
- la migración de un sistema de prestaciones definidas a un régimen de cotizaciones definidas, a partir del 1 de enero de 2006.

Este dispositivo, en su conjunto, tiene asimismo como objetivo aportar una mejor protección de las pensiones de los trabajadores de Arcelor, garantizando paralelamente la coherencia con la política social anterior.

### **3.8 Procedimientos de control interno relativos a la gestión medioambiental (en materia de certificación ISO 14001)**

#### **Objetivos**

La finalidad de estos procedimientos de control interno es prestar asistencia a la Dirección del Grupo en la identificación y control de los riesgos medioambientales

relacionados con las plantas de producción y con los productos comercializados en el mercado.

#### **Funcionamiento del control interno**

El control interno se basa principalmente en la introducción de un sistema de gestión medioambiental y de procedimientos medioambientales a nivel del Grupo, en la aplicación de un proceso normalizado de recopilación de un conjunto mínimo de datos medioambientales y en la prevención y control de los riesgos medioambientales.

#### **Cumplimiento de la legislación, reglamentos, decretos y normativas regionales en materia de Medio Ambiente:**

Se ha solicitado a todas las plantas de producción del Grupo la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme a la norma ISO 14001.

La certificación ISO 14001 permite identificar aquellos aspectos de un proceso que representan potenciales riesgos significativos para el Medio Ambiente e integrarlos en la definición de los objetivos medioambientales. Por consiguiente, la conformidad con el sistema de gestión medioambiental ISO 14001 es una indicación de la existencia de un control de los riesgos medioambientales. Para evaluar el control de estos riesgos, todas las plantas que cuentan con la certificación ISO 14001 deben presentar los correspondientes informes anuales de auditoría externa relativos a dicha certificación. Una vez analizados estos informes, se registran todos los puntos de no-conformidad reglamentaria y se efectúa un seguimiento de los planes de actuación establecidos para su resolución, asegurando así un correcto seguimiento de los riesgos medioambientales por parte de las plantas.

La Dirección Corporativa de Medio Ambiente realiza, asimismo, auditorías medioambientales puntuales en las plantas de producción.

#### **Fiabilidad e integridad de los datos medioambientales:**

Se ha establecido en todas las plantas de producción del Grupo un plan de control y seguimiento (recopilación de datos medioambientales) que define los parámetros que se deben medir en las distintas instalaciones de producción y la frecuencia de medición de cada parámetro. Este plan permite controlar la actuación medioambiental del Grupo, efectuar análisis comparativos de instalaciones equivalentes entre las diferentes plantas y mejorar nuestros resultados en materia de Medio Ambiente.

#### **Prevención y control de riesgos medioambientales:**

- En el marco de su participación en el Comité Europeo encargado de la revisión de las BAT-BREF, la Dirección Corporativa de Medio Ambiente compara las técnicas utilizadas con las clasificadas como las Mejores Técnicas Disponibles (MTD) en materia de Medio Ambiente.
- La Dirección Corporativa de Medio Ambiente analiza todos los grandes proyectos de inversión para asegurarse de que las técnicas propuestas, como mínimo, figuren entre las MTDs.



### **Protección del patrimonio:**

Se ha establecido un procedimiento para la evaluación de los suelos y aguas subterráneas. Este procedimiento, que se aplicará en diferentes etapas en todas las plantas de producción, permite evaluar la calidad de los suelos y las aguas así como, en su caso, las medidas que se deben adoptar.

### **Procedimientos de comunicación:**

Al objeto de asegurar una correcta comunicación en el seno del Grupo de toda la información relativa cuestiones y riesgos medioambientales, se ha elaborado un procedimiento de comunicación. En este procedimiento se definen los documentos, actuaciones y hechos que las plantas de producción deben comunicar a la Dirección Corporativa de Medio Ambiente, así como los que dicha Dirección debe transmitir a las plantas. Este procedimiento abarca todos los aspectos relativos al Medio Ambiente: tablas de indicadores medioambientales, ISO 14001, inversiones, publicaciones, incidentes, investigación y legislación.

### **3.9 Procedimientos de control interno relativos a la gestión de actividades ligadas a fusiones, adquisiciones y enajenaciones de sociedades**

La Dirección de Fusiones y Adquisiciones ("*Mergers & Acquisitions*" - M&A) se encarga de gestionar los proyectos de fusiones, adquisiciones y enajenaciones por cuenta del Grupo y de los sectores, propietarios de estos proyectos. A tal efecto, esta Dirección actúa como un banco de inversión interno ("*Arcelor Group Investment Banker*"), trabajando en estrecha colaboración con el Departamento de Desarrollo Internacional ("*International Business Development*") adscrito a la Dirección de Estrategia, con los sectores, y – a través de éstos – con las unidades operativas del Grupo. Estos proyectos pueden ser fruto de la estrategia del Grupo o de un sector, o de propuestas aportadas por organismos externos, tales como bancos de inversión, gabinetes y agencias especializadas en operaciones de fusiones y adquisiciones.

En su función de "banco de inversión" interno, la Dirección de Fusiones y Adquisiciones tiene los siguientes cometidos:

- evaluación de las propuestas de inversiones y desinversiones, presentando sus conclusiones a la Dirección General, al Director General de Estrategia y al Director General Financiero;
- negociación de las condiciones de colaboración con terceros que posean participaciones accionariales, y negociación de las condiciones de compra y venta de las participaciones;
- presentación regular de informes a la Dirección General, sobre el conjunto de proyectos de adquisiciones y enajenaciones desarrollados a nivel del Grupo y de los sectores;
- asesoramiento al Director General Financiero en lo referente a la estrategia financiera a aplicar por el Grupo en esta área.

Los procedimientos en materia de inversiones financieras definen los canales de transmisión de la información, los umbrales de delegación y los niveles de instrucción / autorización, los principios aplicables para la designación de asesores externos, los principios y modalidades aplicables para el seguimiento de los gastos y costes relativos a cada operación o proyecto, así como la aplicación del procedimiento de Autorización de Operación Financiera (AFO – *Authorization for Financial Operation*) del departamento para la ejecución de la operación.

El Grupo distingue tres tipos de proyectos de fusiones, adquisiciones y enajenaciones:

- los proyectos estratégicos para el Grupo, con un importe de capital empleado superior a 100 millones de euros, calificados como estratégicos por la Dirección General, propietaria del proyecto, la cual designa a uno de sus miembros como responsable del proyecto, y de cuya ejecución se encarga el Departamento de Fusiones y Adquisiciones;
- los proyectos importantes para un sector, en los que el propietario del proyecto es el Director General responsable del sector afectado o la persona en quien éste delegue; la Dirección de Fusiones y Adquisiciones se encarga de la ejecución estos proyectos y de la elaboración de los informes a presentar a la Dirección General;
- los proyectos de menor envergadura, que representan inversiones inferiores a 12 millones de euros; para estos proyectos, el sector afectado y la Dirección de Fusiones y Adquisiciones determinan por común acuerdo la modalidad de desarrollo del proyecto que resulte óptima para el Grupo.

Tras finalizar la operación, se realiza un balance a posteriori de la misma en colaboración con la Dirección de Control de Gestión del Grupo.

### **3.10 Procedimientos de control interno relativos al proceso de compras gestionadas a nivel del Grupo**

Arcelor Purchasing se encarga, en nombre de las sociedades del Grupo, de la realización de sus compras globales. En conformidad con la estrategia de gobierno corporativo del Grupo, Arcelor Purchasing aplica una política de control interno a diversos niveles:

- control de sus procesos a través de auditorías internas y externas, articuladas en torno a cuatro ejes - proveedores, procesos, contratos y sistema – apoyándose, para ello, en procedimientos de referencia normalizados;
- implicación de su organización en los planes de acciones de mejora, en particular en lo que respecta a la gestión de la seguridad de la información sensible y al riesgo de interrupción del aprovisionamiento, que constituyen dos riesgos principales identificados por la Dirección General. Los contratos negociados en 2005 han permitido, en particular, la aplicación de políticas de gestión de riesgos (cobertura de riesgos, contratos plurianuales) establecidas por la Dirección General;
- aplicación de las condiciones generales de compra de Arcelor en los contratos de compra de bienes, servicios e inversiones;

- presentación regular de informes a la Dirección General y a las organizaciones que solicitan sus servicios, sobre los resultados de la actividad de compras, a través de una base de datos unificada y compartida;
- participación en la definición y ejecución de las acciones relativas a la aplicación de la *Loi de Sécurité Financière* (Ley francesa sobre seguridad financiera).

Esta política de control interno se documenta a través de un sistema de procedimientos relativos, en particular, a las reglas de cálculo del rendimiento, a la delegación y facultades de firma y al control de los contratos. Estos procedimientos han sido elaborados en estrecha colaboración con la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección de Control de Gestión del Grupo.

La eficacia alcanzada en la implantación y correcta aplicación de esta política de control interno se concretó, en mayo de 2004, en la obtención de las certificaciones ISO 9001 V2000 y TS 16949, posteriormente confirmadas por una auditoría de seguimiento en junio de 2005.

### **3.11. Procedimientos de control interno relativos a los sistemas de información**

Los sistemas de información están sujetos a normas de gobierno cuya finalidad es asegurar un adecuado control de las inversiones en sistemas informáticos, así como su coherencia con las estrategias de las diferentes áreas de actividad del Grupo y con las directrices operacionales generales en materia de sistemas de información.

Un buen gobierno se traduce en:

- una definición clara de los responsables de las áreas de actividad a quien corresponde el poder de decisión sobre estas inversiones;
- la existencia de comités de inversiones encargados del desarrollo de los proyectos importantes, que deberán ser validados al nivel de cada entidad, de los sectores, o incluso del Grupo (en el caso de proyectos que representen inversiones superiores a 6 millones de euros); los criterios de decisión integran consideraciones tales como los requisitos legales, la coherencia del proyecto con las estrategias del área de actividad y de sistemas de información, la rentabilidad económica, las mejoras cualitativas previstas, los riesgos asociados al proyecto y los riesgos potenciales que se deriven de la no-ejecución del proyecto;
- el control global del conjunto de presupuestos de informática del Grupo, a través de un equipo de personas del área de Sistemas de Información ("*Chief Information Officers, Information System Managers, Business Leaders*"), expertos en el área de actividad y responsables las solicitudes de servicios presentadas a las organizaciones informáticas que se encargan de su implementación;
- la existencia de métodos comunes aplicados al diseño de sistemas de información,
- la existencia de normas y procesos relativos a la seguridad de los sistemas de información.

Estas normas de gobierno tienen por objeto armonizar y normalizar las prácticas de funcionamiento mediante la adopción de las mejores normas y prácticas de la industria.

En materia de seguridad de sistemas y tecnologías informáticos, se lleva a cabo una serie de autoevaluaciones anuales con el fin de evaluar el cumplimiento de las políticas de seguridad. El objetivo de estos procedimientos es evaluar la implantación del primer nivel de seguridad *baseline* por parte de todos los servicios de informática del Grupo. De forma complementaria a dichas autoevaluaciones, se realizan revisiones de seguridad, tanto de carácter interno como en colaboración con la Dirección de BRC. Estas revisiones abarcan el control de accesos lógicos, la seguridad de la red, la gestión de la vulnerabilidad, la seguridad de los datos, los códigos maliciosos (virus, etc.) y el mantenimiento de la continuidad del funcionamiento. Se llevan a cabo, asimismo, auditorías por parte de auditores externos.

Paralelamente a estas políticas de seguridad dirigidas principalmente a los servicios informáticos del Grupo y a las prácticas empleadas en este ámbito, se definió asimismo una política de correcta utilización de los recursos informáticos dirigida a los usuarios finales internos y externos. La definición de dicha política se llevó a cabo con la colaboración de los departamentos jurídicos, de informática y derecho laboral y recursos humanos.

En lo que respecta a las aplicaciones, la consolidación de los datos financieros y de los informes del Grupo se efectúa mediante una herramienta informática única. Se llevan a cabo regularmente estudios de convergencia con el objetivo de simplificar y reducir el número de sistemas afectados en los próximos años.

### **3.12 Procedimientos de control interno en el área de Seguridad y Salud**

El área de Seguridad y Salud se sitúa bajo la responsabilidad del Presidente de la Dirección General, quien preside un Comité Estratégico de "Seguridad y Salud" constituido por todos los miembros de la Dirección General.

Este comité se reúne al menos dos veces al año. Durante la reunión celebrada en otoño se establece el plan de acción para el año siguiente, que es objeto de una amplia difusión en el Grupo y sirve de guía para las actuaciones de la Dirección de Seguridad y Salud durante todo el ejercicio.

Mensualmente, se presenta a la Dirección General un informe que recoge los resultados en materia de seguridad, en términos de índice de frecuencia e índice de gravedad, así como su distribución y evolución por sectores. Se efectúa un seguimiento y un análisis individual de los accidentes graves ocurridos en nuestras plantas (tanto de personal propio como de empresas contratadas) y se realiza también un seguimiento del importe de los siniestros declarados a las compañías aseguradoras.

Los accidentes graves o característicos son objeto de una presentación a la Dirección General. Estas presentaciones se incluyen regularmente en el orden del día del Consejo de Administración.

Cada año, el Presidente de la Dirección General realiza diversas visitas a las plantas, para abordar los problemas relativos a la Seguridad y Salud. En 2004, las actividades en este ámbito se centraron en los problemas de seguridad industrial y fiabilidad, mientras que en 2005 se orientaron hacia la salud y las enfermedades profesionales.

Los informes en esta materia son presentados asimismo a los agentes sociales, en particular a los miembros del Comité de Empresa Europeo, y son objeto de una sesión especial presidida por el Presidente de la Dirección General en las reuniones plenarias.

A lo largo del año, se organizan medidas de seguimiento de la actividad:

- todos los accidentes e incidentes significativos son comunicados en tiempo real a través de informes de seguridad "REX" (Retour d'expérience), difundidos en el Grupo;
- además de las reuniones mantenidas por el Presidente de la Dirección General en las plantas, cada uno de los comités de las distintas áreas de Seguridad y Salud (Seguridad, Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo, Seguridad de los Productos), presidido por un director general, se reúne, como mínimo, tres veces al año. Cada comité está constituido por representantes de los diferentes países y sectores. Estos comités se encargan del seguimiento de las acciones en curso y del análisis de nuevas propuestas;
- el plan específico de inversiones en materia de seguridad industrial (en particular, protección contra incendios), aprobado por la Dirección General, es objeto de un seguimiento mensual por parte del director general responsable de Seguridad Industrial, en estrecha colaboración con la Dirección de Seguros. El director general coordina las auditorías de seguridad industrial, efectuadas tanto por auditores como por representantes de las compañías aseguradoras;
- el director general responsable de Seguridad se encarga de la organización y del seguimiento de las auditorías internas realizadas en las plantas.

En este contexto, se organizan anualmente auditorías de seguridad industrial en las plantas de producción, en colaboración con la Dirección de Seguros del Grupo.

En 2005, se llevó a cabo el plan de acciones definido en el marco de la Convención de Salud y Seguridad de Bilbao. Las acciones enmarcadas en este plan se documentan mediante informes presentados a la Dirección General y al Comité de Empresa Europeo del Grupo.

#### **4. Dispositivo de evaluación de los procedimientos de control interno**

La Dirección de "Business Risk Control" (BRC) se encarga de evaluar la pertinencia y el grado de cumplimiento de los procedimientos de control interno.

El cometido de la Dirección de BRC es prestar a los responsables operativos asistencia independiente y objetiva dirigida a reducir sus riesgos, mediante el desarrollo de la gestión de riesgos y el control interno. En este contexto, la Dirección de BRC evalúa la pertinencia y la eficacia del control de riesgos con el fin de determinar si las medidas de

control implementadas por la Dirección y los responsables operativos permiten garantizar de forma razonable la consecución de los objetivos del Grupo.

La misión y las modalidades del proceso BRC se basan en el cumplimiento de las normas que rigen la práctica profesional de auditoría interna y del código deontológico, ambos publicados por el Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors - IIA*).

El funcionamiento del proceso BRC emana de la implantación de una metodología y de una política únicas aplicables a todo el Grupo. Su actividad se basa en un plan BRC anual, aprobado por la Dirección General y sometido al Comité de Auditoría del Consejo de Administración, los cuales se encargan del seguimiento de su ejecución.

La Dirección de BRC del Grupo responde del conjunto del proceso ante la Dirección General y el Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Esta Dirección depende directamente del Presidente de la Dirección General y cuenta con el apoyo de cuatro responsables de BRC a nivel de los sectores operativos, con quienes mantiene fuertes vínculos funcionales.

## **5. Funcionamiento del proceso de "Business Risk Control"**

El proceso "Business Risk Control" (BRC) comprende, por una parte, el control y la gestión de riesgos y, por otra parte, las actividades de auditoría interna. La aplicación de este proceso puede resumirse de la siguiente manera:

### **5.1 Actividades de BRC relativas al control de riesgos**

En el ámbito de la gestión de riesgos, la misión de la Dirección de BRC es desarrollar un proceso de tipo *Enterprise Risk Management* integrado en la organización y aplicado por los responsables operativos.

Este proceso abarca:

- la identificación de eventos futuros susceptibles de influir en los objetivos de Arcelor;
- la evaluación de los riesgos y las oportunidades que se derivan de dichos eventos;
- las decisiones relativas a las medidas de control de riesgos a adoptar para mantener el nivel de riesgo fijado como objetivo;
- el seguimiento regular del dispositivo.

La Dirección de BRC, a través de las actividades de la sección de *Risk Management Development* (Desarrollo de la Gestión de Riesgos), ayuda a los directivos a formalizar sus procesos de gestión de riesgos con el fin de integrarlos con total transparencia en la gestión cotidiana. Esta organización colabora en la identificación de áreas de riesgo, pone a disposición de los responsables operativos documentos de referencia en materia

de mejores prácticas de control interno y, mediante sus actividades de auditoría interna, verifica su correcta aplicación. Asimismo, aporta periódicamente a la dirección una opinión independiente sobre el nivel global de control de riesgos.

La Dirección de BRC utiliza un mapa de riesgos detallado, denominado «Universo de riesgos», que recoge 190 tipos de riesgos relativos al conjunto de las actividades de Arcelor. Este mapa de riesgos se encuentra en proceso de revisión: actualmente, la gestión de los principales riesgos asociados a la estrategia, a la gestión, a las operaciones, a los aspectos financieros y a los eventos externos se realiza tanto a nivel del Grupo como al nivel de las unidades operativas y las plantas.

En el ámbito de las unidades operativas, la Dirección de BRC lleva a cabo, desde 2002, actividades de apoyo a los responsables operativos en materia de gestión de riesgos. Se trata, principalmente, de la creación de los mapas de riesgos de las diferentes unidades operativas.

En este contexto, los mapas de riesgos se elaboran fundamentalmente basándose en declaraciones recopiladas empleando técnicas de *workshop*, entrevistas individuales o procedimientos de autoevaluación. Estos mapas de riesgos, utilizados para definir los planes de acción y para planificar su ejecución, son posteriormente analizados y aprobados por los órganos de la correspondiente unidad operativa y constituyen la base para la elaboración del mapa de riesgos del Grupo.

El Comité de Auditoría mantiene reuniones específicamente dedicadas al estudio de las actividades de BRC, en el transcurso de las cuales el responsable de BRC expone a los miembros de dicho Comité el proceso de gestión de riesgos, así como los mapas de riesgos elaborados en el marco del mismo.

## **5.2 Actividades de BRC en materia de auditoría interna**

La implantación del proceso BRC en las unidades operativas se adapta, en la medida de lo posible, a las particularidades de su organización, respetando en todo momento los criterios de independencia y los principios establecidos en el documento base de BRC. La actividad de auditoría interna se desarrolla siguiendo un plan anual de auditoría del Grupo, elaborado bajo la responsabilidad del director de BRC y siguiendo un procedimiento que comprende, entre otros, los siguientes factores:

- análisis y conclusiones de los resultados de los mapas de riesgos;
- análisis de los informes de gestión;
- resultados obtenidos en anteriores misiones de auditoría interna;
- trabajos solicitados por la Dirección General del Grupo y por los responsables de las unidades operativas;
- experiencia de los auditores internos;
- identificación de necesidades específicas, mediante entrevistas con los responsables funcionales y operativos.

El plan de auditoría está diseñado para abarcar el control interno de los principales procesos del Grupo durante un periodo de tres años.

El plan anual de auditoría propuesto se somete a la aprobación de la Dirección General y del Comité de Auditoría del Consejo de Administración.

En el transcurso del año, las misiones de auditoría se llevan a cabo, en principio, según lo establecido en el plan anual de auditoría inicial. No obstante, este plan es revisado y modificado, con la aprobación de la Dirección General y del Comité de Auditoría, en función de la evolución de las misiones, de encargos específicos (misiones *ad hoc* y/o de carácter urgente) o en caso de variación de la valoración de los riesgos.

Al término de cada auditoría se establece un informe contradictorio, transmitido a los organismos auditados y a sus superiores jerárquicos. La finalidad de las recomendaciones propuestas en dichos informes es optimizar el control de riesgos mediante la propuesta de las mejores prácticas en materia de control interno, contribuyendo así a la creación de valor añadido.

Las auditorías pueden ser de diferentes tipos y naturalezas:

- auditorías de entidades: evaluación de las medidas de control interno relativas a los riesgos principales y a los procesos más expuestos;
- auditorías de procesos: evaluación de las medidas de control interno relativas a los principales riesgos identificados;
- auditorías *ad hoc*: realizadas a petición expresa de la dirección y/o con carácter de urgencia;
- auditorías de seguimiento: evaluación de la aplicación de las recomendaciones resultantes de auditorías anteriores;

Las misiones de auditoría pueden abarcar diferentes ámbitos: el Grupo, las regiones o las unidades operativas.



La Dirección de BRC prepara trimestralmente un informe a nivel del Grupo, dirigido a la Dirección General, sobre el grado de avance de las actividades y los principales problemas encontrados.

El Comité de Auditoría mantiene reuniones específicamente dedicadas al estudio de las actividades de BRC, en el transcurso de las cuales el responsable de BRC expone a los miembros de dicho Comité las excepciones importantes detectadas en el transcurso de las auditorías internas, los medios establecidos por la organización de BRC y el progreso del plan de auditoría.