

2.1 Administración, Dirección y Control

2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers*

Conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración es responsable de la gestión de los asuntos sociales.

El Consejo de Administración se compone de 11 miembros como máximo, que son nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración adoptó un reglamento que rige sus asuntos internos (el "**Reglamento Interno**") en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 7 de julio de 2000. El Reglamento Interno se modificó recientemente en una junta del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de tener en cuenta las recomendaciones de cambio relativas al gobierno corporativo, tal como se describe a continuación. El Reglamento Interno especifica la composición, la función y las responsabilidades clave del Consejo de Administración, y también establece la forma de nombramiento y las responsabilidades de los Presidentes y *Chief Executive Officers*. El Reglamento dispone además la creación de dos comités (los Comités de Auditoría y de Nombramientos y Remuneración) y especifica su composición, función y normas de funcionamiento.

El Consejo de Administración ha adoptado también Normas de Conducta específicas, que impiden a sus miembros negociar con acciones del Grupo en determinadas circunstancias (para más información, véase "Parte 2/3.1.3 Derecho Aplicable – Regulación Holandesa").

Las partes del *Participation Agreement* se han comprometido a que los derechos de voto adscritos a las Acciones Indirectas de EADS se ejercerán por EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS se componga de los Consejeros de EADS Participations B.V., así como de dos Consejeros independientes adicionales que no sean responsables, consejeros, empleados ni agentes ni mantengan otro tipo de vínculo comercial ni profesional con los grupos DaimlerChrysler, SOGEPA o Lagardère, ni con el Estado Francés. En virtud del *Participation Agreement*, el Consejo de Administración inicial se compone de 11 miembros de los cuales:

- cuatro han sido designados por DaimlerChrysler;
- cuatro han sido designados por SOGEADE;
- uno ha sido designado por SEPI;
- dos son consejeros independientes, de los cuales uno ha sido designado por Daimler Chrysler y otro por SOGEADE.

Conforme a los Estatutos, el mandato de los miembros del primer Consejo de Administración expirará al tiempo de la Junta General Ordinaria de la Sociedad que tendrá lugar en el año

2005. Los miembros del Consejo de Administración se elegirán en esa junta y, a partir de entonces, cada cinco juntas ordinarias.

La Junta General de Accionistas puede en todo momento suspender o cesar a cualquier miembro del Consejo de Administración. No está limitado el número de mandatos sucesivos para los que un consejero puede ser nombrado.

El Consejo de Administración inicial nombró dos *Chairmen* (Presidentes), uno de los cuales fue elegido entre los consejeros designados por DaimlerChrysler y el otro entre los consejeros designados por SOGEADE.

Los Presidentes garantizan el buen funcionamiento del Consejo de Administración, en particular en sus relaciones con los *Chief Executive Officers*, a quienes dan su asesoramiento en lo concerniente a las discusiones estratégicas de alto nivel con los socios externos.

El Consejo de Administración nombró igualmente dos *Chief Executive Officers*, que serán responsables de la gestión diaria de la Sociedad, siendo uno de ellos elegido de entre los consejeros designados por DaimlerChrysler y el otro de entre los consejeros designados por SOGEADE.

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por los *Chief Executive Officers* actuando conjuntamente. Asimismo, la Sociedad ha concedido poderes generales a cada uno de los *Chief Executive Officers*, por los que les autoriza a representar individualmente a la Sociedad.

En caso de desacuerdo entre los dos *Chief Executive Officers*, la cuestión objeto del desacuerdo se someterá a los dos Presidentes.

Los *Chief Executive Officers* no realizarán operaciones que sean responsabilidad del Consejo de Administración sin que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por éste.

Las responsabilidades principales del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- aprobación de toda modificación sobre la naturaleza y el ámbito de actividad del Grupo;
- aprobación de la estrategia de conjunto y del plan estratégico del Grupo;
- aprobación del *business plan* y del presupuesto anual del Grupo;
- fijación de los principales objetivos de resultado del Grupo;
- nombramiento de los miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo) y del Secretario Corporativo;

- aprobación de las propuestas para el nombramiento de los presidentes de la Comisión de Control (o entidades similares) y los *chief executive officers* (o puestos equivalentes) de sociedades y unidades de negocio significativas del Grupo;
- aprobación de las modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo;
- aprobación de las principales decisiones relativas a las inversiones, proyectos, productos o desinversiones del Grupo, previstos en el *business plan* y cuyo valor sea superior a €200 millones;
- aprobación de las alianzas estratégicas y relaciones de cooperación del Grupo;
- aprobación de cualquier decisión importante que afecte a la actividad de los misiles balísticos del Grupo;
- aprobación de cuestiones relacionadas con la política accionarial y de las medidas o anuncios importantes de cara al mercado;
- aprobación de otras medidas y actividades de fundamental importancia para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo no habitual.

El Consejo de Administración se reunió en ocho ocasiones durante 2003. El índice de asistencia medio a dichas juntas fue del 76%. Los temas que se debatieron y las operaciones que se autorizaron en dichas juntas fueron entre otros la estrategia, procesos de reorganización (tales como la continuación de la reestructuración de la División Espacio y la reorganización en el campo de Sistemas de Defensa y Civiles), contratos y temas económicos importantes de EADS (como la autorización del A340 HGW, la oferta del futuro avión de reaprovisionamiento estratégico *-Future Strategic Tanker Aircraft-* (FSTA), los contratos Skynet 5/Paradigm, A400M y NH90), y la aprobación de los planes de funcionamiento, presupuestos, la política de cobertura y financiación, las retribuciones (incluido un plan de opciones sobre acciones y un plan de oferta de acciones a los empleados), así como los pronósticos y resultados económicos del Grupo. El Consejo de Administración también trató temas relativos al personal y a recursos humanos, tales como la cualificación del equipo de gestión, y cómo atraer, retener y desarrollar personas con alto potencial con el fin de garantizar la calidad futura del equipo de gestión de EADS y la estructura de liderazgo multinacional. Durante este período, el Consejo de Administración fue informado regularmente sobre los avances conseguidos mediante la realización de informes económicos por parte de los *Chief Executive Officers*, que incluían pronósticos comparativos y planes estratégicos y operacionales.

Por otra parte, el Consejo de Administración reunido el 5 de diciembre de 2003 trató las recomendaciones de cambios en el

gobierno corporativo de EADS acorde con las prácticas de buen gobierno corporativo aplicables en las jurisdicciones que corresponden a EADS. El Consejo de Administración adoptó las recomendaciones relativas a su funcionamiento, tales como la aplicación de un proceso de evaluación de su rendimiento, la situación personal de los Consejeros incluyendo su remuneración individual y la política de remuneración del Consejo de Administración, la función de los comités del Consejo de Administración y la ampliación de los derechos de los accionistas, incluido, entre otros aspectos, el acceso a la información mediante el establecimiento de apartados específicos sobre gobierno corporativo en la página web de EADS.

En línea con la adopción de estas medidas, el Consejo de Administración decidió establecer directrices internas para los consejeros (las "**Directrices Internas para los Consejeros**"), que especifican de forma pormenorizada los derechos y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración y la función de los comités del Consejo de Administración tal y como se establece en el Reglamento Interno.

Durante 2003, la junta general de accionistas de EADS celebrada el 6 de mayo de 2003 nombró a Hans Peter Ring (Director Financiero *-Chief Financial Officer-* y miembro del Comité Ejecutivo) como miembro del Consejo de Administración en sustitución de Axel Arendt, quien presentó su dimisión con efecto a partir del 1 de noviembre de 2002.

El 10 de mayo de 2000 la Junta General de Accionistas de EADS nombró Consejeros a Philippe Camus y Rainer Hertrich y en la reunión del Consejo de Administración celebrada el mismo día se les nombró *Chief Executive Officers*. La Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 19 de junio de 2000 nombró Consejeros a Manfred Bischoff y Jean-Luc Lagardère y su nombramiento entró en vigor el 7 de julio de 2000; en la reunión del Consejo del 7 de julio de 2000 se les nombró Presidentes. En sustitución de Jean-Luc Lagardère, se nombró a Arnaud Lagardère como uno de los Presidentes del Consejo de Administración y miembro de los Comités de Auditoría y Remuneración-Nombramientos en la una reunión del Consejo de Administración celebrada el 28 de marzo de 2003, con efecto inmediato desde la fecha de su nombramiento como Consejero por la Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 6 de mayo de 2003.

Cada consejero dispondrá de un voto, entendiendo que en caso de vacantes en el seno del Consejo de Administración de un puesto de consejero designado por DaimlerChrysler o por SOGEADE, los consejeros designados por DaimlerChrysler y que estuvieran presentes o representados en la reunión dispondrán conjuntamente del mismo número de votos que los consejeros designados por SOGEADE y que estuvieran presentes o representados en la reunión y viceversa. Todas las decisiones del Consejo de Administración deberán obtener el voto favorable de al menos siete Consejeros en persona o por poder. A partir del 8 de julio de 2003, el consejero nombrado

por SEPI dejó de tener la capacidad de vetar las decisiones del Consejo de Administración sobre las Cuestiones Relativas a CASA (tal como se definen en el apartado "Parte 2/3.3.2 Relaciones con los Principales Accionistas – Organización de la Sociedad EADS Participations B.V.").

El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de toda reunión del Consejo de Administración será de al menos un consejero designado por SOGEADE y un consejero designado por DaimlerChrysler.

En la hipótesis de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta a la que da derecho a DaimlerChrysler a ejercer la opción de venta a él concedida por SOGEADE (véase "Parte 2/3.3.2 Relaciones con los Principales Accionistas – Opción de Venta"), el asunto se remitirá a Arnaud Lagardère (o la persona que sea designada al efecto por Lagardère) como representante de SOGEADE y al *Chief Executive Officer* de DaimlerChrysler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo un bloqueo de los que da

derecho a DaimlerChrysler a ejercer dicha opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de SOGEPA y de DaimlerChrysler), sea un asunto dentro de la competencia de la Junta General de Accionistas de EADS, podrá ser sometida a la Junta General, estando suspendidos en dicha junta los derechos de voto de DaimlerChrysler, SOGEADE y SEPI.

Conforme a las disposiciones del Reglamento Interno, el Consejo de Administración tiene el poder de constituir comités compuestos por algunos de sus miembros. Además de los Comités de Auditoría y de Nombramientos y Remuneración, el Consejo de Administración tendrá la posibilidad de constituir otros comités en los que podrá delegar ciertas funciones menores o accesorias, no eximiendo sin embargo esta delegación de su responsabilidad colectiva al conjunto de Consejeros. El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de toda reunión de los comités será de al menos un consejero designado por SOGEADE y un consejero designado por DaimlerChrysler. Todas las decisiones de los comités serán tomadas por mayoría simple.

Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Principal cargo en el Grupo	Cargo principal fuera del grupo EADS
Manfred Bischoff	61	2000	2005	Presidente de EADS	Delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial
Arnaud Lagardère	43	2003	2005	Presidente de EADS	<i>General Partner</i> y CEO de Lagardère
Philippe Camus	55	2000	2005	CEO de EADS	Vicepresidente y CEO adjunto de Arjil Commanditée – Arco (<i>General Partner</i> y CEO de Lagardère)
Rainer Hertrich	54	2000	2005	CEO de EADS	Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial, BDLI;
Hans Peter Ring	53	2003	2005	Director Financiero de EADS	Miembro de la Comisión de Control (Aufsichtsrat) de M+W Zander - D.I.B. Facility Management GmbH
Eckhard Cordes	53	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler
Pedro Ferreras	48	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente del Consejo de Administración de Corporación Uniland S.A.
Noël Forgeard	57	2000	2005	Presidente y CEO de Airbus	Miembro del Consejo de Administración de IMS S.A.
Louis Gallois	60	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente de SNCF
Jean-René Fourtou	64	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente y CEO de Vivendi Universal
Michael Rogowski	65	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente de la Comisión de Control de J.M. Voith AG;

*Curriculum Vitae y otros Cargos y Labores
Desempeñadas por los Miembros del Consejo de
Administración en otras Sociedades*

Manfred Bischoff

El Dr. Manfred Bischoff se incorporó a Daimler-Benz AG en 1976. Fue miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler desde 1995 hasta el 15 de diciembre de 2003, como responsable de las actividades aeroespaciales e industriales. Antes de ocupar su actual puesto en EADS, el Dr. Bischoff fue Director Financiero de Dasa AG desde 1989 y, Presidente y *Chief Executive Officer* desde 1995 a marzo de 2000 de Dasa AG, una de las tres sociedades fundadoras de EADS. Posee un máster y un Doctorado (Dr. rer. pol.) en Economía por la Universidad de Heidelberg.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.;
- Presidente de la comisión de control de Dasa AG;
- Presidente de la comisión de control de DCLRH;
- Miembro de la comisión de control de Lagardère;
- Miembro de la comisión de control de Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG;
- Miembro de la comisión de control de Fraport AG;
- Miembro de la comisión de control de Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG;
- Miembro de la comisión de control de J.M. Voith AG;
- Miembro de la comisión de control de Royal KPN N.V.

Arnaud Lagardère

El señor Arnaud Lagardère ha sido *General Partner* y *Chief Executive Officer* de Lagardère desde 2003. Comenzó su carrera profesional en 1986 como director general de MMB, la sociedad matriz de Hachette y Europe 1. En 1987, fue nombrado Vicepresidente de la Comisión de Control del banco Arjil y más tarde jefe de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra. En 1994, fue nombrado *Chief Executive Officer* de Grolier Inc. en Estados Unidos. Ha sido Gerente de Lagardère desde 1998. En 1999, fue nombrado *Chief Executive Officer* tanto de Lagardère Media como de Lagardère Active. Arnaud Lagardère se licenció en Económicas por la Universidad Paris Dauphine.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.;

- Presidente del Consejo de Administración de Lagardère Thématicques;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Images;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active Broadcast;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active Broadhand;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère SAS;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Media (Hachette SA);
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Capital & Management;
- Presidente de la Fundación Jean-Luc Lagardère;
- Vicepresidente de la Comisión de Control de Banque Arjil & Cie;
- Presidente y *chief executive officer* de Arjil Commanditée - ARCO;
- Representante permanente de Lagardère Active Publicité ante el Consejo de Administración de Lagardère Active Radio International;
- Representante de Hachette SA ante el Comité de Gestión de SEDI TV-TEVA;
- Director de Lagardère Elevage;
- Miembro del Consejo de Administración de Lagardère Ressources;
- Miembro del Consejo de Administración de LVMH;
- Miembro del Consejo de Administración de France Télécom;
- Miembro del Consejo de Administración de Hachette Livre;
- Miembro del Consejo de Administración de Hachette Distribution Services;
- Miembro del Consejo de Administración de Fimalac;
- Miembro del Consejo de Administración de Hachette Filipacchi Médias;
- Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores;

- Presidente de la Asociación de empresas que respaldan la candidatura de París para los Juegos Olímpicos de 2012.

Philippe Camus

El señor Philippe Camus fue anteriormente Presidente del Consejo de Administración de Aerospatiale Matra. En 1982, se unió a la dirección general del grupo Lagardère en el que ostentó los cargos de Presidente del Comité Financiero del grupo Matra hasta 1992, Presidente y Managing Director del Comité Financiero del grupo Lagardère en 1993 y Managing Partner de Lagardère en 1998. El señor Camus realizó sus estudios en la École Normale Supérieure de París, obtuvo un título de Agrégation en ciencias físicas y en ciencias actuariales y se graduó por el Institut d'Études Politiques de París.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- *Chief executive officer* de EADS Participations B.V.;
- Presidente de GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales);
- Representante permanente de Lagardère en el Consejo de Administración de Hachette SA;
- Representante permanente de Hachette SA en el consejo de administración de Hachette Distribution Services;
- Presidente de EADS France;
- Miembro del consejo de administración de Dassault Aviation;
- Miembro del consejo de administración de Lagardère Active Broadcast;
- Miembro del consejo de administración de Hachette Filipacchi Médias;
- Miembro del consejo de administración de La Provence;
- Miembro del consejo de administración de Nice Matin;
- Miembro de la comisión de control de Editions P. Amaury;
- Miembro de las comisiones de remuneración y accionistas de Airbus;
- Director de Internal Control Group of Aero Ré.

Rainer Hertrich

El señor Rainer Hertrich comenzó su carrera profesional en 1977 en Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB). En 1994, fue nombrado Vicepresidente de Corporate Controlling de Deutsche Aerospace AG. En 1996, fue nombrado Director de la Unidad de Negocio de Motores Aéreos de Dasa y *Chief Executive Officer* de la filial MTU de Dasa. En 2000, se convirtió

en Presidente y *Chief Executive Officer* de Dasa AG. A finales de 2001, fue elegido Presidente de BDLI, la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial. El señor Hertrich estudió Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Berlín y en la Universidad de Nuremberg, licenciándose en Comercio.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- *Chief executive officer* de EADS Participations B.V.;
- Presidente de la Comisión de Control de EADS Deutschland GmbH;
- Presidente del Consejo de Administración de EADS Space B.V.;
- Presidente de la comisión de accionistas y miembro de la comisión de remuneración de Airbus;
- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación").

Hans Peter Ring

El señor Hans Peter Ring comenzó su carrera profesional en MBB en 1977. En 1987, fue nombrado Director de Control del negocio de Misiles de la empresa. Posteriormente, fue nombrado Director de Control de la División de Defensa y Aviación de Dasa AG. De 1992 a 1995, fue Director Financiero y miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt, una filial de Dasa AG. En 1996, fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de Control de Dasa, y posteriormente de EADS. Hans Peter Ring fue nombrado Director Financiero de EADS en 2002. El señor Hans Peter Ring posee una licenciatura en Administración de empresas.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Miembro del Comité de Accionistas de Airbus;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Space B.V.;
- Miembro de la Comisión de Control de Eurocopter;
- Miembro de la Comisión de Control de Eurocopter Holding;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS CASA;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS North America;
- Miembro del Consejo asesor de Deutsche Bank (Región Munich).

Eckhard Cordes

El Dr. Eckhard Cordes se incorporó a Daimler-Benz AG como empleado en prácticas de gestión en 1976. Ha sido miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler desde 1998. En un principio, fue responsable de Desarrollo Corporativo, Gestión de IT, Motores diesel/MTU y TEMIC antes de aceptar hacerse

cargo de la División de Vehículos Comerciales en 2000. Estudió administración empresarial en la Universidad de Hamburgo, donde se licenció en estudios empresariales y obtuvo un doctorado en Administración de Empresas.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente de Detroit Diesel Corporation;
- Presidente de MTU Motoren-und Turbinen-Union Friedrichshafen GmbH;
- Presidente de EvoBus GmbH;
- Miembro del consejo de administración de Rheinmetall AG;
- Miembro del consejo de administración de Deutsche Messe AG;
- Miembro del consejo de administración de Deutsche BP AG.

Pedro Ferreras

El señor Pedro Ferreras ha sido Secretario del Ministerio de Industria y Energía y Presidente de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), Presidente de la Oficina española de patentes y miembro del Consejo de Administración de sociedades de gran relevancia como Telefónica, Repsol y Argentaria. El señor Pedro Ferreras es abogado y es socio fundador de la firma jurídica Ferreras Abogados. Por otra parte, ha sido profesor de derecho administrativo en la Universidad de León.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente de Ferreras Abogados;
- Presidente del Consejo de Administración de ALCASA;
- Vicepresidente del Consorcio Zona Franca de Barcelona;
- Miembro del consejo rector de la Asociación para el Progreso y la Dirección (A.P.D.) y la Asociación para el Progreso y la Dirección (A.P.D. zona mediterránea).

Noël Forgeard

En 1987, se incorporó a Matra como Vicepresidente de las actividades de Defensa y Espacio. En 1992, fue nombrado Managing Director de Lagardère y *Chief Executive Officer* de Matra Hautes Technologies. Se unió a Airbus Industrie como *Managing Director* en 1998 y se convirtió en el primer Presidente y *Chief Executive Officer* de la sociedad integrada Airbus en 2001. Se licenció por la École Polytechnique y la École des Mines de Paris.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente y *chief executive officer* de Airbus Holding SA;
- Presidente del comité ejecutivo de Airbus France;

- Presidente del consejo de administración de Airbus España SL;
- Presidente de la Comisión de Control de Airbus Deutschland GmbH;
- Presidente del Consejo de Administración de Airbus Military, SL;
- Miembro del consejo de administración de Airbus UK Ltd;
- Miembro del consejo de administración de EADS CASA;
- Miembro del consejo de administración de Ecole Polytechnique.

Louis Gallois

El señor Louis Gallois ha sido Presidente de SNCF desde 1996. Desde 1972, trabajó en diversos puestos para el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. En 1989, fue nombrado Presidente y *Chief Executive Officer* de SNECMA y posteriormente, en 1992 Presidente y *Chief Executive Officer* de Aerospatiale. Se licenció por la École des Hautes Etudes Commerciales (HEC) en ciencias de la Economía y es alumno de la École Nationale d'Administration (ENA).

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Miembro del consejo de administración de Thales;
- Miembro del consejo de administración de Ecole Centrale des Arts et Manufactures.

Jean-René Fourtou

El señor Jean-René Fourtou se incorporó a Brossard & Michel como consultor en 1963. Posteriormente, fue nombrado miembro del Consejo de Brossard Consulting y, por último director de operaciones. En 1986, se unió a Rhone-Poulenc como Presidente y *Chief Executive Officer* y, más tarde, se convirtió en Vicepresidente del Consejo de Administración de Aventis. En 2002, fue nombrado Presidente y *Chief Executive Officer* de Vivendi Universal. El señor Jean-René Fourtou se licenció por la École Polytechnique.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente de la comisión de control de Groupe Canal +;
- Miembro de la comisión de control de Axa;
- Miembro de la comisión de control de Aventis;
- Miembro del comité ejecutivo de Axa Milleimes SAS;
- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación");
- Miembro del consejo de administración de The Equitable Life Assurance;

- Miembro del consejo de administración de Cap Gemini;
- Presidente de la ICC, Chambre de Commerce Internationale.

Michael Rogowski

El doctor Michael Rogowski ha sido Presidente de la Comisión de Control de J.M. Voith AG desde 2000 y también es Presidente de la Asociación de la Industria Alemana. El doctor Michael Rogowski se unió a J.M. Voith GmbH en 1974, donde fue responsable de recursos humanos, así como de la gestión de materiales. En 1982, aceptó hacerse cargo de la división de tecnología de propulsión y fue nombrado Presidente del Consejo de Administración de J.M. Voith GmbH en 1986 y, posteriormente, de J.M. Voith AG en 1997. Estudió ingeniería económica y obtuvo el doctorado en la Universidad de Karlsruhe en 1969.

Cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación");
- Miembro de la comisión de control de Deutsche Messe AG;
- Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG/HDI Versicherung;
- Miembro de la Comisión de Control de IKB Deutsche Industrie-Bank AG.;
- Miembro de la Comisión de Control de KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau;
- Miembro de la Comisión de Control de KSB AG.

Se presentarán a la Junta General de Accionistas de EADS convocada para el 6 de mayo de 2004 las resoluciones que dejen constancia de las dimisiones del señor Jean-René Fourtou y del señor Eckhard Cordes como miembros del Consejo de Administración y del nombramiento del señor François David (presidente y *chief executive officer* de COFACE desde 1994) y del señor Rüdiger Grube (miembro del consejo de gestión de DaimlerChrysler AG a cargo del desarrollo corporativo desde 2002) como sus respectivos sucesores. Dichos nombramientos entrarán en vigor al final de dicha Junta General de Accionistas.

La Sociedad no ha otorgado a ninguna persona distinta de los miembros del Consejo de Administración el derecho a asistir a las reuniones de éste. De conformidad con el Derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. No existe un número mínimo de acciones de las que deba ser titular un Consejero.

Consejeros Independientes

Los dos Consejeros independientes nombrados en virtud de los criterios de independencia establecidos más arriba son Jean-René Fourtou y Michael Rogowski.

Evaluación del Desempeño del Consejo de Administración

El Consejo de Administración, en su reunión de fecha 5 de diciembre de 2003, decidió realizar una evaluación anual de su desempeño a partir de enero de 2004. Se realizará una evaluación más exhaustiva del desempeño del Consejo de Administración cada tres años, posiblemente contratando a consultores externos.

La autoevaluación de este año fue llevada a cabo por los Presidentes del Consejo de Administración, basándose en las respuestas de los miembros del Consejo de Administración a un cuestionario. Los Presidentes evaluaron conjuntamente la información proporcionada por los miembros del Consejo y condujeron un debate sobre los resultados en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de marzo de 2004.

La autoevaluación del Consejo de Administración y de sus comités incluye una evaluación general de las reuniones y procedimientos del Consejo de Administración, como revisión de las actividades del mismo y de sus comités durante el pasado ejercicio. El cuestionario trataba aspectos tales como la frecuencia de las reuniones, los temas de debate y la minuciosidad en la preparación de las mismas. Asimismo, se pidió a los miembros del Consejo de Administración que considerasen el funcionamiento y la composición del Consejo de Administración, la calidad y franqueza de los debates, la independencia de las opiniones expresadas, la capacidad de construir sobre posturas discrepantes y el acceso por parte de los Consejeros a la información necesaria.

Los resultados de la primera autoevaluación concluyeron que el desempeño global del Consejo de Administración es muy satisfactorio. Se implantarán nuevos medios de asistencia a través de videoconferencia que generalmente mejorarán el índice de asistencia.

La auto-evaluación confirmó que los representantes de accionistas que cuentan con un paquete de acciones mantenían opiniones y defendían posturas que están en línea, en todas las cuestiones relevantes, con los intereses económicos de los accionistas individuales. Dada la ausencia de intereses económicos materiales entre EADS y los accionistas que la controlan, y la independencia de estos accionistas entre sí, los miembros del Consejo de Administración designados por los accionistas de control de la Sociedad llevan a cabo una justa representación de los intereses de todos los accionistas.

Por otra parte, los miembros del Consejo de Administración indicaron en la auto-evaluación que la composición del Consejo de Administración por personas con un amplio abanico de experiencias diversas y la celebración de las reuniones condujo a la expresión de opiniones autónomas y complementarias, y que apenas existieron discrepancias relevantes en relación con los asuntos estratégicos y operativos para 2004.

En general, la calidad de la labor llevada a cabo por los comités se consideró también muy satisfactoria. Con su decisión del 5 de diciembre de 2003, el Consejo de Administración dotó al Comité de Auditoría y al Comité de Nombramientos y Remuneración de una mayor autoridad con el fin de adaptarse a las nuevas normas de gobierno corporativo vigentes en los países sede de EADS.

2.1.2 Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su remuneración, la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera del Grupo. El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa se lleven a cabo correctamente y que a los temas de auditoría se les dé la debida importancia en las reuniones del Consejo de Administración.

El Comité de Auditoría revisa las cuentas trimestrales, semestrales y anuales sobre la base de documentos distribuidos con antelación y discusiones con los auditores. El responsable de contabilidad y el Director Financiero son invitados a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de que puedan contestar cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Auditoría está presidido por Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère e incluye también a Eckhard Cordes y Louis Gallois. El Comité de Auditoría se reúne dos veces al año, o más frecuentemente según se estime oportuno. Se reunió dos veces durante 2003, con un nivel de asistencia del 88%, para revisar los resultados del año 2002, así como los resultados del primer semestre de 2003 de la Sociedad. El Consejo de Administración reunido el 5 de diciembre de 2003, decidió que se aumentase el papel desempeñado por el Comité de Auditoría con nuevas tareas en el año 2004, incluyendo, en particular, la revisión de los informes financieros trimestrales y la supervisión de la gestión interna del riesgo y el sistema de control. En relación a la gestión interna del riesgo y al sistema de control, el Consejo de Administración aprobó la formalización e implementación de una gestión del riesgo y un sistema de control mejorados. Véase "– Gestión de Riesgos Internos y Procedimientos de Control".

2.1.3 Comité de Nombramientos y Remuneración

El Comité de Nombramientos y Remuneración (cuyo antiguo nombre, Comité de Personal, fue modificado por acuerdo del Consejo de Administración en su reunión de fecha 5 de diciembre de 2003) realiza recomendaciones al Consejo de Administración en relación con los nombramientos del Secretario Corporativo, los miembros del Comité Ejecutivo y los Consejeros delegados de las principales unidades de negocio de EADS, así como en relación con la estrategia en materia de recursos humanos, remuneración y planes de remuneración a largo plazo (incluyendo el desempeño de un papel central en la determinación y revisión de la parte variable de la remuneración

percibida por los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo). Asimismo, acuerda los contratos de servicio y otros asuntos contractuales en relación con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. El Comité de Nombramientos y Remuneración está presidido por Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère e incluye también a Philippe Camus, Rainer Hertrich, Eckhard Cordes y Louis Gallois.

El Comité de Nombramientos y Remuneración se reúne dos veces al año, o más frecuentemente según se estime conveniente. Se reunió seis veces durante 2003, con un nivel de asistencia del 86%, con el objetivo de revisar la política de compensaciones (incluido el plan de pensiones para los miembros del Comité Ejecutivo), el pago del bonus correspondiente al año 2002, el plan de opciones sobre acciones y el plan de propiedad de acciones de los empleados para el año 2003, así como para recomendar el nombramiento de los Consejeros delegados de las unidades de negocio principales de la Sociedad tales como las divisiones EADS Espacio y Sistemas de Defensa y Seguridad y EADS EFW. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Remuneración realizó una recomendación al Consejo de Administración en nombre de un nuevo miembro del Comité Ejecutivo de Airbus. En virtud de la decisión del Consejo de Administración de fecha 5 diciembre de 2003 de enmendar el Reglamento Interno, se han asignado nuevas tareas al Comité de Nombramientos y Remuneración, tales como la realización de recomendaciones relativas al nombramiento del Secretario Corporativo de la Sociedad, los presidentes del consejo supervisor (u organismos similares) y los consejeros delegados (o puesto equivalente) de importantes compañías del Grupo u otras unidades de negocio.

2.1.4 Comité Ejecutivo

Los *Chief Executive Officers*, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el "Comité Ejecutivo"), se encargarán de asegurar la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por los *Chief Executive Officers*, también incluye a los directores de las principales divisiones del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en nueve ocasiones durante 2003.

El Comité Ejecutivo debatirá principalmente las siguientes cuestiones:

- la definición y el control de la ejecución de la estrategia para las actividades de EADS;
- la gestión, la organización y la estructura jurídica del Grupo;
- el nivel de cumplimiento de las actividades y de las funciones de soporte del Grupo; y
- todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad.

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de las tareas entre sus miembros bajo la supervisión de los *Chief Executive Officers*. No obstante las

responsabilidades colectivas definidas anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo será responsable a título personal de la gestión de su cartera y estará obligado a acatar las decisiones tomadas por los *Chief Executive Officers* o por el Comité Ejecutivo según los casos.

Los *Chief Executive Officers* se esforzarán por obtener un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo sobre las cuestiones debatidas en las reuniones de éste. En el caso de que

no fuera posible llegar a un consenso, los *Chief Executive Officers* estarán autorizados a tomar una decisión sobre la cuestión. En el caso de que existiera una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa, el miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar a los *Chief Executive Officers* que sometan la cuestión al parecer de los Presidentes.

El mandato de los miembros del mismo será de cinco años.

Composición del Comité Ejecutivo

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Cargo principal
Philippe Camus	55	2000	2005	Chief Executive Officer
Rainer Hertrich	54	2000	2005	Chief Executive Officer
François Auque	47	2000	2005	Jefe de la División de Espacio
Ralph Crosby	56	2002	2007	Presidente y CEO de EADS North América
Thomas Enders	45	2000	2005	Director de la División de Sistemas de Defensa y Seguridad
Francisco Fernández-Sainz	58	2002	2007	Director de la División de Aviación para el Transporte Militar
Noël Forgeard	57	2000	2005	Director de la División Airbus y Presidente y CEO de Airbus
Jean-Louis Gergorin	57	2000	2005	Director de Coordinación Estratégica
Jean-Paul Gut	42	2000	2005	Director de EADS International
Gustav Humbert	54	2000	2005	Director de Operaciones de Airbus
Jussi Itävuori	48	2002	2007	Director de Recursos Humanos
Hans Peter Ring	53	2002	2007	Director Financiero
Dietrich Russell (*)	62	2000	2005	Director de la División de Aeronáutica

* El Consejo de Administración celebrado el 5 de marzo de 2004, aceptó la dimisión de Dietrich Russell por motivos personales a partir del 30 de abril de 2004. Además de su puesto actual como uno de los Consejeros delegados de EADS, Rainer Hertrich se hará cargo de estas funciones con efecto a partir del 1 de mayo de 2004.

Philippe Camus, *Chief Executive Officer*

Véase "2.1.1 Currículum Vitae y otros Cargos y Labores Desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras Sociedades".

Rainer Hertrich, *Chief Executive Officer*

Véase "2.1.1 Currículum Vitae y otros Cargos y Labores Desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras Sociedades".

François Auque, Director de la División Espacial

Se unió a Aerospatiale como Director Financiero en 1991, tras su carrera profesional en el grupo Suez y el francés Cour des Comptes. Fue Vicepresidente Ejecutivo de finanzas y estrategia de Aerospatiale,

Director Financiero y Managing Director de Grupo para satélites y miembro del Consejo de Administración de Aerospatiale Matra. Realizó sus estudios en la École des Hautes Etudes Commerciales (HEC), la École Nationale d'Administration (ENA) y el Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP).

Ralph D. Crosby Jr., Director de EADS North America

Anteriormente, el señor Crosby fue Presidente del Sector de Sistemas Integrados de Northrop Grumman Corporation, Vicepresidente Corporativo y Director General de la División de Aviación Comercial y de la División B-2 de la Sociedad. Posee una licenciatura de ciencias de la Academia Militar estadounidense, un máster en Relaciones Internacionales del Graduate Institute of International Studies de Ginebra y en Administración Pública de la Universidad de Harvard.

Thomas Enders, Director de la División de Sistemas de Defensa y Seguridad

En 1991, se unió a MBB/Dasa AG, tras haber desempeñado varios cargos en institutos de investigación internacionales y el Parlamento Alemán y haber formado parte del personal de planificación del Ministerio de Defensa alemán. Después de varios años en el sector del marketing de la empresa, se convirtió en Secretario Corporativo de Dasa AG en 1995. Desde 1996 a 2000, fue el responsable de Tecnología y Estrategia Corporativa. El señor Enders posee licenciaturas por la Universidad de Bonn y UCLA, California.

Francisco Fernández Sainz, Director de la División de Aviación de Transporte Militar

Con anterioridad desempeñó el cargo de Director General de Airbus España. Entró a formar parte de CASA en 1971 como ingeniero de diseño, ocupando diversos puestos como Director de Ingeniería de Producto (1975), Director de Proyectos (1979), Director de Desarrollo de Ingeniería de la Dirección Técnica (1982), Vicepresidente de Ingeniería (1984) y Vicepresidente Ejecutivo de Programas (1997). El señor Fernández -Sainz posee un máster en Administración de Empresas de ICADE y es un experto ingeniero aeronáutico.

Noel Forgeard, Presidente y Chief Executive Officer de Airbus

Véase "2.1.1 Currículum Vitae y otros Cargos y Labores Desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras Sociedades".

Jean-Louis Gergorin, Director de Coordinación Estratégica

El señor Gergorin comenzó su carrera profesional con el Gobierno francés, al convertirse en el Director de planificación política del Ministerio francés de Asuntos Exteriores y miembro del Comité franco alemán de Seguridad y Defensa. Más tarde, pasó al sector privado, ostentando puestos ejecutivos estratégicos en Matra Lagardere y Aerospatiale Matra. Realizó sus estudios en París, en la École Polytechnique y en la École Nationale d'Administration (ENA) y es alumno del Programa para Ejecutivos de Stanford.

Jean-Paul Gut, Director de EADS International

Con anterioridad a julio de 2000, era Presidente Ejecutivo de Aerospatiale Matra Lagardère International y Director Gerente de Defensa y Transporte Espacial de Grupo de Aerospatiale Matra. En marzo de 1998, fue nombrado miembro del Consejo de Administración del Grupo Lagardère, responsable de Operaciones Internacionales y del Sector de Alta Tecnología. Se licenció por el Institut d'Études Politiques de París (IEP) y posee un máster en Económicas.

Gustav Humbert, Director de Operaciones de Airbus

Antiguo miembro del Consejo de Administración de Dasa AG a cargo de la División de Aviación Comercial, el señor Humbert entró a formar parte de Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) en 1980 y fue nombrado Presidente y CEO de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994. Posee una licenciatura en

ingeniería mecánica y tecnología de producción por la Universidad Técnica de Hanover así como el Doctorado en ingeniería por la Universidad de Hanover, Escuela de Maquinaria.

Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El señor Itävuori entró a formar parte de EADS en septiembre de 2001. Con anterioridad a su actual puesto, trabajó para KONE Corporation desde 1982, y en 1989 fue nombrado Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE Elevators. En 1995, fue nombrado miembro del Comité Ejecutivo y director de Recursos Humanos de KONE Corporation. Realizó el servicio militar en las Fuerzas Aéreas Finlandesas como piloto y oficial. Posee un máster de la Vaasa School of Economics de Finlandia.

Hans Peter Ring, Director Financiero

Véase "2.1.1 Currículum Vitae y otros Cargos y Labores Desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras Sociedades".

Dietrich Russell, Director de la División de Aeronáutica

Ex Director de Operaciones de Airbus Industrie. El señor Russell se unió a Dasa AG en 1995 donde fue nombrado miembro del Consejo responsable de la división de Aeronáutica. El señor Russell se licenció en los Departamentos de Economía e Ingeniería Metalúrgica y posee un doctorado en Ingeniería de la Universidad Técnica RWTH de Aachen. Trabajó durante 24 años para Mannesmann antes de unirse a Dasa.

2.1.5 Gestión de Riesgos Internos y Procedimientos de Control

2.1.5.1 Objeto de los Procedimientos de Control Internos

Una de las misiones fundamentales de la Dirección es fomentar un entorno positivo de control interno ("CI") en EADS conforme a las prácticas de buen gobierno corporativo. A continuación, se expone una síntesis del sistema de políticas y procedimientos existentes dentro del Grupo destinados a:

- permitir que EADS identifique y responda a riesgos operativos, económicos y de cumplimiento significativos en toda la organización del Grupo;
- garantizar la calidad de los informes financieros, incluyendo el diseño y la aplicación de procesos para generar un flujo de información fiable, pertinente y puntual; y
- asegurar el cumplimiento de la legislación y la normativa aplicables al Grupo, así como de las políticas internas del mismo.

Independientemente de lo bien diseñados que estén, los sistemas de CI tienen limitaciones inherentes, tales como su vulnerabilidad a la elusión o no cumplimiento de los controles establecidos. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de CI del Grupo sean, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello, totalmente eficaces.

2.1.5.2 Síntesis sobre el Marco de Control Interno

El Consejo de Administración ostenta la responsabilidad general sobre el entorno de CI del Grupo. Los *Chief Executive Officers* y los Directores Financieros (los "CFO") de EADS, junto con el Comité Ejecutivo, tienen la responsabilidad de garantizar que los procedimientos de CI sean aplicados en todo el Grupo, bajo la supervisión del Comité de Auditoría de la Sociedad. Las funciones de control diarias se delegan en las divisiones del Grupo (Airbus, ATM, SDS, Aeronáutica, Espacio) y en las unidades de negocio. Las estructuras y agentes específicos que participan en procedimientos de CI del Grupo se incluyen en el posterior apartado 2.1.5.3, en relación con la descripción de dichos procedimientos.

Interacción con el Proceso Directivo de EADS

El marco de CI del Grupo está vinculado a su proceso directivo y se encuentra definido por sus principios de gestión.

Un principio de gestión general del Grupo es la delegación de responsabilidad empresarial y poderes en las unidades operativas. Este principio de subsidiariedad implica una clara separación de las responsabilidades entre la sede de EADS y las divisiones o unidades de negocio. La sede de EADS define los objetivos generales en cuanto a funcionamiento y estrategia del Grupo y asume, en última instancia, la responsabilidad de marcar pautas al Grupo. Las divisiones y las unidades de negocio ostentan la responsabilidad sobre todas las actividades y aspectos operativos dentro de su ámbito.

La Dirección debe contar con gran capacidad de visión en asuntos relativos al proceso de toma de decisiones empresariales. Los procedimientos y herramientas de presentación de informes se han establecido no sólo para ofrecer dicha capacidad de visión, sino también para permitir a la Dirección salvaguardar la consecuente aplicación de procedimientos de CI en toda la organización. De conformidad con dichos procedimientos de presentación de informes, las operaciones importantes, las actividades y los riesgos (incluidos los que superen los límites previamente establecidos) deben analizarse en el nivel de supervisión pertinente de la organización.

Fuentes y Normas Relativas a los Procedimientos de Control Internos

Las políticas, procedimientos y límites principales que definen el entorno de CI del Grupo se comunican a todo el Grupo mediante:

- guías (por ejemplo, "Responsabilidades y Principios de Gestión Empresarial de EADS", la "Guía de Control Financiero");
- manuales (por ejemplo, Procedimientos de Tesorería, "Manual Contable", "Manual de Elaboración de Informes"; y
- directrices (por ejemplo, "Política de Financiación").

Existen normas internas escritas que rigen el funcionamiento de los elementos clave del sistema de CI; como son, (i) el Consejo de Administración, incluido su Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneración, (ii) el Comité Ejecutivo y (iii) el Comité Comercial y el Comité de Fusiones y Adquisiciones. Los procedimientos de CI de ciertas filiales y *joint ventures* se derivan de los acuerdos entre accionistas pertinentes aplicables a las mismas. Entre la normativa externa que influye en el sistema de CI de EADS se encuentra el informe "Control Interno- Marco Integrado" elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ("COSO"), así como normas específicas del sector tales como las definidas por la International Standards Organization ("ISO").

2.1.5.3 Resumen de los Procedimientos de Control Internos Específicos

El Grupo mantiene un sistema de CI con el fin de ofrecer una garantía razonable al Consejo de Administración, a los *Chief Executive Officers* y al *Chief Financial Officer* de que los riesgos derivados de las actividades del Grupo se están gestionando de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por el Grupo. Este informe se centra en los procedimientos de CI de la sede de EADS, los cuales deben ser respetados de forma general por las filiales del Grupo. Ciertas filiales, tales como Airbus, y *joint ventures*, tales como MBDA, poseen sistemas de CI que están adaptados a sus actividades específicas y están diseñados de tal manera que se ajustan al marco de CI del Grupo. La continuidad del marco de EADS se garantiza, entre otras medidas, mediante la presencia del Grupo en los órganos de gestión y control de dichas filiales (como por ejemplo, el Comité de Accionistas de Airbus, el Consejo de Administración de MBDA).

A continuación, se incluye una descripción del sistema de CI del Grupo relativo a riesgos con elevado potencial para afectar a la situación financiera y los resultados de las operaciones del Grupo⁽¹⁾. Véase "Parte 2/1.5 Factores de Riesgo" y "1.1.7 Gestión de Riesgos de Mercado" para obtener información adicional sobre estos y otros riesgos a los que el Grupo está expuesto.

Procedimientos y Controles Relativos a los Informes Financieros

La base del sistema de CI del Grupo la constituyen los procedimientos destinados a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y de otro tipo de información financiera utilizada por la Dirección y revelada a los inversores del Grupo. Dichos procedimientos forman parte de un modelo de control financiero integrado compuesto por una planificación estratégica, una planificación operativa, la medición y elaboración de informes, decisiones/acciones y la comunicación con el mercado financiero. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas del Grupo, un aspecto que resulta esencial para la elaboración de estados financieros precisos y fiables.

⁽¹⁾ Por lo tanto, este informe no es una descripción exhaustiva de todos los procedimientos de control internos del Grupo.

Procedimientos de Consolidación: Elaboración de Informes Financieros Externos

El modelo de control financiero define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del *Chief Financial Officer*, encargado de la elaboración, aplicación y seguimiento de tales procedimientos. Entre las principales funciones del *Chief Financial Officer* se encuentra la de supervisar la elaboración de estados financieros consolidados, preparados bajo la supervisión directa del director general contable. Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables, normas de elaboración de informes y directrices financieras para todo el Grupo que garanticen la coherencia y calidad de la información financiera incluida por las unidades de negocio y las divisiones en los informes. Las políticas contables se establecen en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la Sociedad. Los cambios introducidos en dicho manual contable requieren la aprobación del director general contable y, si implican modificaciones importantes, del *Chief Financial Officer* o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría de EADS).

El control del proceso de elaboración de informes financieros se efectúa no sólo mediante el establecimiento de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de calidad de las unidades informadoras de manera puntual. A continuación, se resume brevemente el proceso de elaboración de informes:

Los departamentos contables de las unidades de negocio registran la información utilizando el software de consolidación contable del Grupo, siguiendo los principios contables establecidos por la política contable común del Grupo. Los contables de la sede de EADS encargados de cada división controlan y verifican el trabajo de los departamentos contables de las unidades de negocio pertinentes. Los contables de cada división prestan asimismo apoyo directo a las unidades de negocio para garantizar la correcta aplicación de las políticas contables del Grupo.

Durante el transcurso de cada ciclo de elaboración de informes, los directores financieros de las unidades de negocio se reúnen con frecuencia con el director general contable de la Sociedad para debatir la información financiera generada por las unidades de negocio.

Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los estados financieros consolidados son auditados por los auditores externos de la Sociedad, analizados por el Comité de Auditoría de EADS y presentados ante el Consejo de Administración para su aprobación.

Elaboración de Informes de Gestión Internos

Además de utilizarse en la preparación de los estados financieros consolidados de la Sociedad, las políticas y procedimientos de elaboración de informes financieros del Grupo también están diseñados para proporcionar a la Dirección frecuentemente, como mínimo cada mes, información de gestión orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo de las actividades del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y efectivo, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo.

Procedimientos para Controlar Deudas fuera de Balance

Dentro del Grupo, las deudas fuera de balance proceden principalmente de contratos de arrendamiento, ampliaciones de garantías y litigios pendientes o potenciales. A las unidades de negocio y las divisiones se les exige que registren o proporcionen información sobre todas las garantías financieras a través de un sistema de seguimiento. Las garantías por importes superiores a un determinado límite deben ser aprobadas por el *Chief Financial Officer*, los *Chief Executive Officers* o el Consejo de Administración, según el caso.

Actualmente, la Dirección está optimizando los procedimientos para controlar el nivel de determinadas deudas fuera de balance en todo el Grupo. Concretamente, se está desplegando un sistema de seguimiento de garantías especializado para controlar la exposición a riesgos derivados de garantías en todo el Grupo.

Por lo que respecta a Airbus y a las filiales controladas de manera conjunta, tales como MBDA, en la sede de EADS se recopila información resumida relativa a la exposición a riesgos derivados de garantías fuera de balance a través de informes periódicos sobre dicha exposición y se debate en el Comité de Tesorería de Airbus y MBDA.

Otros Procedimientos y Controles Significativos

Procedimientos de Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento de tesorería central de la sede de EADS mejoran la capacidad de la Dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las filiales controladas se encuentran dentro del ámbito de aplicación de los procedimientos de gestión de tesorería centralizados. Por ejemplo, además de la coordinación diaria mutua, se celebran periódicamente reuniones del Comité de Tesorería de Airbus, formado por el jefe de tesorería de EADS, el director financiero o el jefe de tesorería de Airbus y el jefe de tesorería de BAE (y/o su representante), para supervisar la exposición a riesgos derivados de tipos de interés y tipos de cambio de Airbus, así como las actividades de cobertura, financiación y actividades de financiación de proyectos y de financiación de ventas. En el caso de filiales controladas de forma conjunta, tales como MBDA, existen procedimientos de control similares.

- **Gestión de Tesorería.** El mantenimiento de liquidez para hacer frente a las operaciones es una de las principales misiones del departamento de tesorería central de EADS. La planificación mensual de tesorería y los informes del departamento de tesorería central, junto con el departamento de control, proporcionan a la Dirección la información necesaria para supervisar el perfil de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general. Véase "1.1.6 Liquidez y Reservas de Capital".

A fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, el Grupo ha puesto en práctica un sistema de cash pooling, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a cuentas gestionadas centralmente. Se está llevando a cabo la normalización de los procedimientos de prevención del fraude en los pagos para todo el Grupo.

- **Gestión de Coberturas.** Las operaciones comerciales generan sustanciales riesgos de tipos de cambio y tipos de interés. Véase "1.1.7 Gestión de Riesgos de Mercado – Riesgo de Tipo de Interés"; "1.1.7 Gestión de Riesgos de Mercado – Riesgo de Tipo de Cambio" y "Parte 2/1.5.1 – Riesgos de Mercado – Exposición a Riesgos Derivados del Tipo de Cambio". El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. A fin de garantizar que se lleven a cabo todas las actividades de cobertura conforme a la política de coberturas del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento de tesorería central. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las unidades de negocio/divisiones con respecto al riesgo de tipo de cambio y tipo de interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos derivados de tipos de cambio y tipos de interés con el departamento de tesorería central, de acuerdo con los procedimientos de tesorería definidos.

Una parte importante de la exposición del Grupo a los riesgos derivados de tipos de cambio está relacionada con las actividades de Airbus, empresa en la que es el Comité de Accionistas el que se encarga de supervisar la aplicación de la política de coberturas. El Comité de Tesorería de Airbus controla la exposición a riesgos derivados de tipos de cambio y decide la puesta en práctica de forma pormenorizada de la política de coberturas de Airbus. No obstante, las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento de tesorería central.

Fusiones y Adquisiciones.

Con respecto a las actividades de fusiones, adquisiciones y desinversiones del Grupo, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de análisis y aprobación de operaciones centralizados en la sede de EADS. Los procedimientos de CI exigen que todas las operaciones de fusiones y adquisiciones

sean analizadas por un Comité de Fusiones y Adquisiciones en nombre del Comité Ejecutivo antes de su aprobación. El Comité de Fusiones y Adquisiciones está presidido por el jefe de coordinación estratégica e incluye al *Chief Financial Officer* y a los directores de los departamentos de control y fusiones y adquisiciones de la sede de EADS. El Departamento Jurídico cuenta con una representación permanente en el Comité de Fusiones y Adquisiciones y también se invita a representantes de otros departamentos a asistir a las reuniones.

Los proyectos que no se consideran estratégicos y se encuentran dentro del límite de valor establecido, son analizados y aprobados por el Comité de Fusiones y Adquisiciones. Los proyectos estratégicos de gran valor requieren o bien la aprobación de los *Chief Executive Officers* o del Consejo de Administración, de conformidad con los criterios expuestos en el Reglamento Interno del Consejo de Administración. La función y las responsabilidades específicas del Comité de Fusiones y Adquisiciones se definen en un conjunto de normas internas adoptadas por el Comité Ejecutivo. Este procedimiento de revisión y aprobación se lleva a cabo en cuatro fases decisivas del proceso de fusión y adquisición, comenzando por un análisis del significado estratégico y la definición del marco jurídico y terminando con una revisión final de la operación en general.

Contrato Comercial/Actividad de Ventas

Los contratos comerciales celebrados por EADS o por sus filiales operativas pueden exponer al Grupo a riesgos económicos, operativos y jurídicos muy importantes. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales para asegurar que el Grupo no celebra contratos comerciales significativos que la expongan a un riesgo inaceptable o que no sean conformes con los objetivos generales de la Sociedad. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo para determinar el perfil de riesgo y rentabilidad de los contratos propuestos y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como de alto riesgo.

Los contratos que se encuentran por debajo de los límites establecidos exigen la aprobación del *Chief Financial Officer*. Los contratos que se consideran de alto riesgo deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (con el *Chief Financial Officer* y el jefe de EADS International en calidad de miembros permanentes). Dicho comité es responsable del análisis de la propuesta y de enviar una recomendación a los *Chief Executive Officers* a partir de la cual se tomará una decisión. Su función y responsabilidades específicas se definen en un conjunto de normas internas adoptadas por el Comité Ejecutivo.

En el caso de Airbus, los contratos son aprobados de acuerdo con la política de gobierno corporativo propia de Airbus, la cual se basa en las directrices del Grupo. No obstante, ciertos

contratos de Airbus deben ser revisados por el Comité Comercial de EADS si superan los límites establecidos. En general, si EADS comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de EADS sobre contratos comerciales propuestos.

- **Financiación de Ventas.** En relación con ciertos contratos comerciales, el Grupo puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. Por lo que respecta a la financiación de ventas de Airbus, el Comité de Accionistas de esta empresa acuerda un presupuesto de financiación de ventas anual, definido en el proceso de planificación operativa del Grupo. El Comité de Tesorería de Airbus aprueba las operaciones de financiación de ventas caso por caso, de conformidad con sus directrices de evaluación de riesgos. Véase "1.1.6 Liquidez y Recursos del Capital – Financiación de ventas" y "Parte 2/1.5.1 Riesgos de Mercado – Exposición al Riesgo de Financiación de Ventas".

Aprovisionamiento

Un grupo con el volumen y complejidad de EADS exige una política común de aprovisionamiento para maximizar su eficiencia en el mercado y minimizar las ineficiencias en el proceso de compras. Para garantizar que la gestión de compras se lleva a cabo de un modo ético y eficaz, el jefe de compras y el consejo de aprovisionamiento definen y ponen en práctica un conjunto de procesos de compra, conforme a la estrategia de contratación de aprovisionamiento común.

Funciones de Control Internas Especializadas

Auditoría Interna

Los procedimientos de auditoría interna son efectuados por el departamento de auditoría corporativa de EADS bajo la dirección del Secretario. Con base en el plan de auditoría anual aprobado y en una evaluación de riesgos global de las actividades del Grupo, el departamento de auditoría corporativa (i) revisa los procesos operativos en busca de oportunidades de mejora de la eficacia operativa y la gestión de riesgos y (ii) controla el cumplimiento de los requisitos legales y las políticas, las directrices y los procedimientos internos (por ejemplo, el cumplimiento de las políticas contables del Grupo). La auditoría interna también implica revisiones especiales, realizadas a petición de la Dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las actividades ilícitas de las que se sospeche) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos).

Control

Las labores principales de planificación, seguimiento y presentación de informes del departamento de control proporcionan una perspectiva global del Grupo. En consecuencia, el departamento de control también está llamado a interactuar con otras funciones de la sede para asegurar que las actividades corporativas, tales como las fusiones y adquisiciones y la contratación de servicios externos, se realizan conforme a la estrategia y política del Grupo. Asimismo dicha

visión global determina que este control sea un elemento integrante del proceso de evaluación de riesgos y el departamento de control es responsable de la gestión de la cobertura de seguros del Grupo.

Cumplimiento Legal

El Grupo está sujeto a multitud de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que está presente. La dirección del Departamento Jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las divisiones y las unidades de negocio, es responsable de la puesta en práctica y control de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades del Grupo cumplan todas las leyes, normativas y requisitos aplicables. Asimismo, es responsable de la supervisión de todos los litigios que afecten al Grupo, así como de la protección legal de los activos de éste, incluida la propiedad intelectual. La dirección del Departamento Jurídico participa directamente en procesos de control esenciales. Por ejemplo, participa en los aspectos jurídicos de las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) y en la revisión y aprobación de contratos comerciales.

El Departamento Jurídico, junto con el Secretario, también desempeña un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de gobierno corporativo de EADS y (ii) la documentación jurídica subyacente a la delegación de poderes y responsabilidades, así como la definición del entorno de CI y gestión del Grupo.

2.1.5.4 Perspectiva sobre la Evolución de los Controles Internos

El proceso de CI general está siendo actualmente objeto de un proceso de evaluación y análisis exhaustivo que se está llevando a cabo en coordinación con asesores externos. En consecuencia, es probable que en los próximos años se produzca una evolución del entorno de IC descrito en este informe.

Concretamente, el proceso de revisión de gestión de riesgos y CI está destinado a:

- garantizar el cumplimiento de los requisitos de derecho holandés actualmente vigentes y previstos para el futuro, particularmente del Código de Gobierno Corporativo holandés, al tiempo que se tienen en cuenta las legislaciones alemana, francesa, española y estadounidense;
- preparar al Grupo para satisfacer las exigencias de la Ley Sarbanes-Oxley relativa al CI de procedimientos y controles de comunicación y presentación de información financiera;
- identificar áreas de debilidad en el CI actual del Grupo y proponer mejoras en los procedimientos de gestión de riesgos;
- permitir al Grupo gestionar y minimizar sus riesgos de control; y

- combinar la documentación y análisis de procedimientos de control con el objetivo de lograr un sistema de gestión de riesgos integral (que incluya los estados financieros, el cumplimiento y los riesgos operativos).

2.2 Retribución de los Consejeros y de los Principales Directivos

2.2.1 Remuneración de los Consejeros y Principales Directivos

La política de remuneración de EADS tiene por objeto atraer y retener a aquellos profesionales que puedan contribuir al éxito empresarial del Grupo. La política de remuneración está destinada, por lo tanto, a potenciar los esfuerzos que el Grupo quiere valorar y recompensar.

El Consejo de Administración se compone de Consejeros No Ejecutivos y Consejeros Ejecutivos (que además son miembros del Comité Ejecutivo).

Remuneración de los Consejeros

Los Consejeros no ejecutivos tienen derecho a recibir como grupo de Consejeros no ejecutivos una retribución total anual estimada acumulada de €900.000. Esta retribución estimada incluye (i) una parte fija de €30.000 por Consejero y €60.000 por Presidente, (ii) unas dietas por su participación en reuniones del Consejo de Administración y reuniones de comité (si dichas reuniones de comités se producen en una fecha diferente a la de las reuniones del Consejo de Administración) de €5.000 por Consejero y €10.000 por Presidente, por reunión y (iii) una parte variable compuesta por una participación en beneficios basada en el BAII* del Grupo, de €50.000 por Consejero y €100.000 por Presidente en el caso de alcanzar el 100% del objetivo. Las normas para el cálculo de la participación en beneficios basándose en el BAII* del Grupo para los Consejeros no ejecutivos son las mismas que para los miembros del Comité Ejecutivo (véase a continuación "Remuneración de los Miembros del Comité Ejecutivo"). Los Consejeros no Ejecutivos no reciben compensación al dejar su cargo.

Los Consejeros ejecutivos no reciben dietas por su participación en las reuniones del consejo ni ninguna compensación exclusiva como miembros del Consejo de Administración, además de su retribución como miembros del Comité Ejecutivo (véase más adelante "Remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo"). Los Consejeros Ejecutivos pueden beneficiarse de los planes de opciones sobre acciones (véase el apartado "2.3.3 Opciones Concedidas a Empleados") y de los planes de oferta de acciones a los empleados en calidad de empleados que cumplan los requisitos (véase también el apartado "2.3.2 Ofertas de Acciones a Empleados"). Por otra parte, los Consejeros Ejecutivos tienen derecho a prestaciones por jubilación.

Los importes de los diversos elementos que componen la remuneración de los Consejeros Ejecutivos y No Ejecutivos durante 2003, junto con información adicional como el número de opciones sobre acciones y los datos de prestaciones por

jubilación de los Consejeros Ejecutivos se exponen en "Notas a los Estados Financieros Consolidados – Nota 9: Remuneración".

Los Consejeros Ejecutivos también tienen derecho a una compensación al dejar su cargo si dejan la Sociedad por decisión de la misma. Dicha compensación variará en función de su tipo de contrato (ya sean contratos por un período fijo de cinco años con sueldo completo hasta el fin del período contractual más una indemnización de hasta un máximo de 18 meses de sus ingresos estimados o contratos por un período de tiempo indefinido con una indemnización de hasta un máximo de 24 meses de sus ingresos estimados).

A la fecha del presente documento, los miembros del Consejo de Administración (incluyendo aquellos que también son miembros del Comité Ejecutivo) son titulares de un total de 39.788 acciones de EADS (sin incluir las acciones poseídas a través de fondos de inversión colectiva).

Remuneración de los Miembros del Comité Ejecutivo

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluidos los Consejeros Ejecutivos pero también los miembros del Comité Ejecutivo que no sean miembros del Consejo de Administración, tienen derecho a recibir una retribución total anual estimada de €12.294.955. Esta retribución estimada se divide en un porcentaje fijo del 50% y un porcentaje variable del 50% (en la práctica, el porcentaje variable puede ser superior al 50% de la remuneración total en el caso de que se superen los objetivos). El porcentaje variable se calcula en función de dos componentes equivalentes: (i) una participación en beneficios calculada basándose en los resultados antes de intereses e impuestos del Grupo (a partir de 2004, se introducirá un indicador de efectivo del 25% como componente complementario del BAII*) y (ii) una prima correspondiente a los logros individuales.

La retribución total pagada por EADS y todas las empresas del Grupo a los dos *Chief Executive Officers* de la Sociedad, el Sr. Philippe Camus y el Sr. Rainer Hertrich, durante el año 2003 ascendió a €1.963.500 cada uno.

2.2.2 Opciones Concedidas a los dos Chief Executive Officers

Véase el apartado "2.3.3 Opciones Concedidas a Empleados".

2.2.3 Operaciones con Partes Vinculadas

Teniendo en cuenta que EADS es una sociedad constituida de conformidad con el Derecho holandés, los Artículos L.225-38 a L.225-43 y L.225-86 a L.225-91 del código de comercio francés relativos a operaciones con partes vinculadas no son de aplicación a la misma.

El Artículo 2:146 del código civil holandés estipula lo siguiente: "Salvo que en los estatutos se estipule lo contrario, una sociedad (naamloze vennootschap) estará representada por su consejo supervisor en todos los asuntos en los que tenga un conflicto de intereses con uno o varios de los miembros de su consejo de

administración. La junta general de accionistas deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto." En el caso de EADS, los Estatutos estipulan efectivamente lo contrario, al facultar al Consejo de Administración para representar a la Sociedad en aquellos asuntos en los que exista conflicto de intereses con uno o varios miembros del Consejo de Administración.

Durante el año 2003, la Sociedad no celebró ningún contrato con ninguno de sus consejeros o ejecutivos principales, ni con ningún accionista en posesión de más del 5% de los derechos de voto de la Sociedad, fuera del curso ordinario de los negocios y en condiciones distintas a las condiciones normales de mercado.

Véase "Parte 2/3.3.2 Relaciones con los Principales Accionistas" para obtener una descripción pormenorizada de las relaciones existentes entre la Sociedad y sus principales accionistas.

Tal y como se indica en "Parte 2/3.1.3.1 Obligaciones de Información Permanente", de conformidad con la Ley Financiera de España, la Sociedad está obligada a proporcionar a la CNMV determinada información relativa a todas las operaciones realizadas con partes vinculadas.

2.2.4 Préstamos y Garantías a los Consejeros

EADS no ha concedido ningún préstamo a sus Consejeros o miembros del Comité Ejecutivo.

2.3 Planes de Incentivos y de Participación en los Resultados para Empleados

2.3.1 Planes de Incentivos y de Participación en los Resultados para Empleados

La política de retribución de EADS está estrechamente relacionada con la consecución de los objetivos individuales y de la Sociedad, tanto para cada división como para el Grupo en general. Se ha creado un plan de opciones sobre acciones para la alta dirección del Grupo (véase el apartado "Opciones Concedidas a Empleados") y, en el momento de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de EADS, se ofreció a los empleados la compra de acciones en condiciones favorables (véase el apartado "Ofertas de Acciones a Empleados").

EADS France tiene planes de participación en los resultados (accords de participation), de conformidad con la legislación francesa, y planes de incentivos específicos (accords d'intéressement), que proporcionan incentivos para los empleados según la consecución de objetivos de productividad, técnicos o administrativos.

La política de retribución de EADS Deutschland GmbH es, en gran medida, flexible y está estrechamente ligada a los resultados de explotación de la sociedad, el incremento del valor de la misma y la consecución de objetivos individuales.

EADS CASA, sin mantener una política de participación en los resultados, permite a los técnicos y a la dirección recibir sueldos

vinculados a los beneficios, dependiendo de la consecución de los objetivos generales de la sociedad y del rendimiento individual.

2.3.2 Ofertas de Acciones a Empleados

Como parte de su oferta pública de acciones, EADS ofreció a los empleados que cumplieran ciertos requisitos aproximadamente el 1,5% del total de su capital después de la oferta global. Esta oferta a empleados de hasta 12.222.385 acciones incluía una opción que permitía a los empleados que cumplen esos requisitos incrementar la rentabilidad de su inversión en las acciones que comprasen. Si optaban por esta opción, la inversión incluía la cantidad pagada más una cantidad resultante de un contrato de swap de la sociedad de gestión de inversiones para esa opción, que equivalía a 9 veces la cantidad pagada. Las acciones se ofrecieron a los empleados idóneos al precio de €15,30, el precio de la oferta minorista, menos un descuento del 15%.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- tenían una antigüedad mínima de tres meses;
- tenían contratos de trabajo en Francia, Alemania o España; y
- eran empleados de empresas constituidas de conformidad con la legislación francesa, alemana o española en las que EADS controle (i) la mayoría del capital social o (ii) un mínimo del 10% del capital social, con la condición de que EADS estipulase que esas sociedades en las que posee una participación minoritaria eran idóneas a los efectos de este plan.

Dependiendo de si el empleado compró acciones a través de un plan en Francia, Alemania o España y de si lo hizo directamente o a través de un fondo de inversión, el empleado no podrá vender las acciones durante uno de los siguientes periodos de bloqueo: 18 meses, 3 años, 5 años o 6 años.

En la oferta de acciones a empleados se suscribió un total de 11.769.259 acciones. Las acciones se entregaron el 21 de septiembre de 2000.

En octubre de 2001, EADS ofreció a aquellos empleados que cumplieran ciertos requisitos un máximo del 0,25% de su capital social emitido total antes de la oferta. Esta oferta de acciones a empleados comprendió 2.017.894 acciones con un valor nominal de € 1 por acción.

La oferta de acciones a empleados (note d'opération préliminaire aprobada por la COB, el 8 de octubre de 2001 con el número 01-1200 y note d'opération définitive aprobada por la COB el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209) estaba restringida a empleados que:

- tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;

- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controle un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión posea una influencia determinante y cuya sede social se encuentre en Sudáfrica, Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Marruecos, México y Singapur.

La oferta de acciones a empleados estaba dividida en dos tramos:

- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo, se ofrecieron al precio de €10,70 por acción;
- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios directamente, se ofrecieron al precio de €10,70 por acción.

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas en esta oferta de acciones a empleados durante un año y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribió un total de 2.017.894 acciones. Las acciones se entregaron el día 5 de diciembre de 2001.

En octubre de 2002, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.022.939 acciones de valor nominal €1 cada una.

La oferta de acciones para empleados (*note d'opération préliminaire* aprobada por la COB el 30 de septiembre de 2002 con el número 02-1062 y *note d'opération définitive* aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081) se dirigió únicamente a los empleados que:

- tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controle un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión posea una influencia determinante y cuya sede social se encuentre en Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, México y Singapur.

La oferta de acciones a empleados se dividió en dos tramos:

- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo, se ofrecieron al precio de €8,86 por acción;
- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios directamente, se ofrecieron al precio de €7,93 por acción.

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribió un total de 2.022.939 acciones. Las acciones se entregaron el 4 de diciembre de 2002.

En octubre de 2003, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.027.996 acciones de valor nominal €1 cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836) sólo se realizó a empleados que:

- tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controle un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión posea una influencia determinante y cuya sede social se encuentre en Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Irlanda, México, los Países Bajos, el Reino Unido y Singapur.

La oferta de acciones a empleados se dividió en dos tramos:

- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo, se ofrecieron al precio de €12,48 por acción;
- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios directamente, se ofrecieron al precio de €12,48 por acción.

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribió un total de 1.686.682 acciones. Las acciones se entregaron el 5 de diciembre de 2003.

2.3.3 Opciones Concedidas a Empleados

En sus reuniones del 26 de mayo de 2000, el 20 de octubre de 2000, el 12 de julio de 2001, el 9 de agosto de 2002 y el 10 de octubre de 2003, el Consejo de Administración de la Sociedad, haciendo uso de la autorización que le concedieron las Juntas Generales de Accionistas del 24 de mayo de 2000, del 10 de mayo de 2001 y del 6 de mayo de 2003, aprobó la concesión de opciones sobre acciones para la suscripción de acciones de la Sociedad. A continuación, se

resumen en una tabla las principales características de esas opciones sobre acciones:

	Primer tramo	Segundo tramo
Fecha de la Junta General	24 de mayo de 2000	24 de mayo de 2000
Fecha de la Junta del Consejo	26 de mayo de 2000	20 de octubre de 2000
Número de opciones concedidas	5.324.884	240.000
Número de opciones en circulación	5.060.400	240.000
De las cuales: acciones que pueden suscribir los consejeros y directivos	720.000	60.000
Número total de empleados que cumplen los requisitos	Aproximadamente 850	34
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones se pueden ejercitar pasado un período de dos años y cuatro semanas a partir de la fecha de concesión de las mismas; el 50% de las opciones se pueden ejercitar a partir del tercer aniversario de la fecha de concesión de las mismas; asimismo, las opciones no podrán ejercitarse durante un período de tres semanas antes de cada Junta General Ordinaria de Accionistas o la fecha en la que se vayan a anunciar los resultados anuales o semestrales o las cifras trimestrales.	El 50% de las opciones se pueden ejercitar pasado un período de dos años y cuatro semanas a partir de la fecha de concesión de las mismas; el 50% de las opciones se pueden ejercitar a partir del tercer aniversario de la fecha de concesión de las mismas; asimismo, las opciones no podrán ejercitarse durante un período de tres semanas antes de cada Junta General Ordinaria de Accionistas o la fecha en la que se vayan a anunciar los resultados anuales o semestrales o las cifras trimestrales.
Fecha de vencimiento	10 años después de la fecha de concesión de las opciones	10 años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€20,90	€20,90
Número de opciones ejercidas	0	0
	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha de la Junta General	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha de la Junta del Consejo	12 de julio de 2001	9 de agosto de 2002
Número de opciones concedidas	8.524.250	7.276.700
Número de opciones en circulación	7.818.725	7.205.975
De las cuales: acciones que pueden suscribir:		
- el Sr. Philippe Camus (*)	135.000	135.000
- el Sr. Rainer Hertrich (*)	135.000	135.000
- los 10 empleados a los que se haya concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001(tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	Aproximadamente 1.650	Aproximadamente 1.562

	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones se pueden ejercitar pasado un período de dos años y cuatro semanas a partir de la fecha de concesión de las mismas; el 50% de las opciones se pueden ejercitar a partir del tercer aniversario de la fecha de concesión de las mismas; asimismo, las opciones no podrán ejercitarse durante un período de tres semanas antes de cada Junta General Ordinaria de Accionistas o la fecha en la que se vayan a anunciar los resultados anuales o semestrales o las cifras trimestrales.	El 50% de las opciones se pueden ejercitar pasado un período de dos años y cuatro semanas a partir de la fecha de concesión de las mismas; el 50% de las opciones se pueden ejercitar a partir del tercer aniversario de la fecha de concesión de las mismas; asimismo, las opciones no podrán ejercitarse durante un período de tres semanas antes de cada Junta General Ordinaria de Accionistas o la fecha en la que se vayan a anunciar los resultados anuales o semestrales o las cifras trimestrales.
Fecha de vencimiento	10 años después de la fecha de concesión de las opciones	10 años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€24,66	€16,96
Número de opciones ejercidas	0	0
	Quinto tramo	
Fecha de la Junta General	6 de mayo de 2003	
Fecha de la Reunión del Consejo	10 de octubre de 2003	
Número de opciones que se pueden suscribir	7.563.980	
Número de opciones vigentes	7.563.980	
De las cuales: acciones que pueden suscribir:		
- el Sr. Philippe Camus (*)	135.000	
- el Sr. Rainer Hertrich (*)	135.000	
- los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003	808.000	
Número total de empleados que cumplen los requisitos	Aproximadamente 1.491	
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones se pueden ejercitar pasado un período de dos años y cuatro semanas a partir de la fecha de concesión de las mismas; el 50% de las opciones se pueden ejercitar a partir del tercer aniversario de la fecha de concesión de las mismas; asimismo, las opciones no podrán ejercitarse durante un período de tres semanas antes de cada Junta General Ordinaria de Accionistas o la fecha en la que se vayan a anunciar los resultados anuales o semestrales o las cifras trimestrales.	
Fecha de vencimiento	10 años después de la fecha de concesión de las opciones	
Precio de ejercicio	€15,65	
Número de opciones ejercidas	0	
Número de opciones canceladas durante el ejercicio 2003	0	

(*) Para mayor información sobre las opciones concedidas a los miembros del Comité Ejecutivo, véase la nota 9 a los Estados Financieros de la Sociedad: Remuneración".