

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE EADS

De conformidad con lo dispuesto en la Norma 5.a de la Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, adjunto remitimos el informe anual de gobierno corporativo ("annual corporate governance report") de EADS NV, elaborado de acuerdo con las normas de nuestro País de origen, para su incorporación al correspondiente registro de esta Comisión."

Comisión Nacional del Mercado de Valores
Paseo de la Castellana, 19
28046 MADRID
España

A la atención de Angel Benito Benito

Ref. : LA/CLS & CM n° 200566/DZ/BJ

Paris, el 16 de junio 2005

Asunto: informe anual y documentos de referencia de EADS NV correspondiente al año 2004

Muy señores nuestros:

En mi calidad de *General Counsel* de EADS NV hago constar por la presente que la traducción realizada al español de los documentos arriba mencionados tiene solamente finalidad informativa.

El único texto válido a efectos jurídicos es el texto en inglés.

Con atentos saludos.



Diane de SAINT VICTOR
General Counsel

2.1 Administración, dirección y control

2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y Chief Executive Officers

Según lo expuesto en los Estatutos de EADS, al Consejo de Administración le incumbe la responsabilidad de la gestión y los asuntos de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto de un máximo de 11 miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas que regulan los asuntos internos (las "Normas Internas del Consejo de Administración") en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 7 de julio de 2000.

Las Normas Internas del Consejo de Administración fueron modificadas en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al gobierno corporativo.

Las Normas Internas del Consejo de Administración establecen la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de nombramiento y las responsabilidades de los Presidentes y *Chief Executive Officers*. Las Normas Internas del Consejo de Administración disponen asimismo la creación de dos comités (el Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneración) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

El Consejo de Administración ha adoptado asimismo Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada específicas, que impide a sus miembros negociar con acciones de EADS en determinadas circunstancias (para más información, véase "Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable - Regulación Holandesa").

Las partes del Participation Agreement acordaron que los derechos de voto inherentes a las Acciones Indirectas de EADS se ejerzan por EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS esté compuesto por los Consejeros de EADS Participations B.V., así como por dos Consejeros independientes adicionales que no sean directivos, consejeros, empleados ni agentes ni mantengan ningún otro tipo de vínculo comercial ni profesional con los grupos DaimlerChrysler, SOGEPA o Lagardère, ni con el Estado Francés. De conformidad con el Participation Agreement, el Consejo de Administración está formado por diez miembros, de los cuales:

- cuatro son nombrados por DaimlerChrysler;
- cuatro son nombrados por SOGEADÉ; y
- dos consejeros independientes: uno nombrado por DaimlerChrysler y otro por SOGEADÉ

Adicionalmente, aunque desde el 8 de julio de 2003 la SEPI no tiene derecho a nombrar Consejeros, en virtud de la propuesta de DaimlerChrysler y SOGEADÉ, el Consejo de Administración de EADS decidió proponer a la junta de accionistas de EADS que se celebrará el 11 de mayo de 2005, el nombramiento de un Consejero español adicional, de modo que el número total de Consejeros pasará a once.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de los miembros del Consejo de Administración expirará con la celebración de la Junta General Ordinaria de la Sociedad que tendrá lugar en el año 2005. Los nuevos miembros del Consejo de Administración serán elegidos en esa junta y, a partir de entonces, cada cinco juntas ordinarias.

La Junta de Accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos sucesivos que un consejero puede desempeñar no está limitado.

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

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

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

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por los *Chief Executive Officers* actuando conjuntamente. Adicionalmente, la Sociedad ha concedido poderes generales a cada uno de los *Chief Executive Officers*, autorizándoles a representar individualmente a la Sociedad. En caso de desacuerdo entre los dos *Chief Executive Officers*, la cuestión objeto del desacuerdo será sometida a los dos Presidentes.

Los *Chief Executive Officers* no realizarán operaciones que sean propias de las responsabilidades principales del Consejo de Administración sin que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las responsabilidades principales del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- la aprobación de cualquier modificación sobre la naturaleza y el ámbito de actividad del Grupo;

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

- la aprobación de la estrategia global y del plan estratégico del Grupo;
- la aprobación del plan de negocio (*business plan*) y del presupuesto anual del Grupo;
- la fijación de los principales objetivos de resultado del Grupo;
- el nombramiento de los miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo) y del Secretario Corporativo;
- a aprobación de las propuestas para el nombramiento de los miembros del Comité de Accionistas de Airbus, del Comité Ejecutivo, y de los Presidentes de la Comisión de Control (o entidades similares) y de los *chief executive officers* (o puestos equivalentes) de las sociedades y unidades de negocio significativas del Grupo;
- la aprobación de modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo;
- la aprobación de las principales decisiones relativas a inversiones, proyectos, productos o desinversiones del Grupo, previstos en el plan de negocio y cuyo valor sea superior a 200 millones de euros;
- la aprobación de las alianzas estratégicas y relaciones de cooperación del Grupo;
- la aprobación de cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo;
- la aprobación de cuestiones relacionadas con la política accionarial y de las medidas o anuncios importantes de cara al mercado de capitales; y
- la aprobación de otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual.

El Consejo de Administración celebró siete reuniones durante 2004, y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes de los *Chief Executive Officers*, acompañados de previsiones dinámicas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas juntas fue del 88%. Entre las materias tratadas y las operaciones autorizadas en estas reuniones se encontraron la estrategia de EADS, los procesos de reorganización (como la reestructuración de la División Espacio y de la División Defensa y Sistemas de Seguridad), aspectos importantes del negocio (como la decisión del lanzamiento comercial del A350, el contrato Eurofighter Tranche 2, el efecto de la evolución del dólar estadounidense en la actividad de EADS, la revisión de los programas UAV (Vehículos Aéreos no Tripulados) y la adquisición del Grupo Rael Instruments Defence en los Estados Unidos), y la aprobación de planes operativos, presupuestos, política de

cobertura de riesgos, remuneración (incluido un plan de opciones sobre acciones y un plan de oferta de acciones a los empleados) y los resultados financieros y previsiones del Grupo. El Consejo de Administración se ocupó asimismo de materias relativas a personal y recursos humanos, tales como los requisitos para el cargo de director y la contratación y el desarrollo de personas con alto potencial a fin de asegurar la calidad futura de la dirección de EADS y su estructura de liderazgo multinacional.

El Consejo de Administración supervisó la aplicación en las distintas jurisdicciones de EADS de los cambios en el gobierno corporativo de EADS adoptadas en 2003 a la luz de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Entre otras materias, se estudió la mejora del acceso de los accionistas a la información de la Sociedad mediante, por ejemplo, la creación de páginas específicas sobre gobierno corporativo en la web de EADS (tales como páginas relativas a los principios de gobierno corporativo, las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada y las Normas Internas del Consejo de Administración) que pueden consultarse en la dirección www.eads.com.

Además de las Normas Internas del Consejo de Administración, en la reunión del 10 de diciembre de 2004 el Consejo de Administración adoptó una serie de directrices internas para los consejeros (el "Código para los Consejeros"), a la luz de las buenas prácticas de gobierno corporativo, compuesto por el código del Consejo de Administración (el "Código del Consejo de Administración"), en el que se especifican de forma pormenorizada los derechos y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración, el código del Comité de Auditoría (el "Código del Comité de Auditoría") y el código del Comité de Nombramientos y Remuneración (el "Código del Comité de Nombramientos y Remuneración"), estableciendo las funciones de dichos comités respectivamente.

El Código del Consejo de Administración establece los principios básicos que deben respetar todos y cada uno de los Consejeros, tales como la obligación de actuar en interés de la Sociedad y de los accionistas, la obligación de dedicar todo el tiempo y la atención que sean necesarios para desempeñar sus deberes y la obligación de evitar cualquier conflicto de intereses.

En la junta de accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004, François David y Rüdiger Grube fueron nombrados miembros del Consejo de Administración como sucesores, respectivamente, de Jean-René Fourou y Edhard Cordes, quienes presentaron su dimisión con efectos a partir de la

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

conclusión de dicha junta de accionistas. Además, Pedro Ferreras presentó su dimisión como miembro del Consejo de Administración con efecto a partir del 12 de julio de 2004.

El 10 de mayo de 2000 la Junta General de Accionistas de EADS nombró Consejeros a Philippe Camus y Rainer Hertrich quienes en la reunión del Consejo de Administración celebrada el mismo día fueron nombrados *Chief Executive Officers*. La Junta de Accionistas de EADS celebrada el 19 de junio de 2000 nombró Consejeros a Manfred Bischoff y Jean-Luc Lagardère entrando en vigor sus nombramientos el 7 de julio de 2000; posteriormente fueron nombrados Presidentes en la reunión del Consejo del 7 de julio de 2000. En sustitución de Jean-Luc Lagardère, se nombró a Arnaud Lagardère como uno de los Presidentes del Consejo de Administración y miembro del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Remuneración en la 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, entendiéndose que en caso de vacantes en el seno del Consejo de Administración en relación con 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.

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

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta de aquella en la que DaimlerChrysler tiene derecho a ejercer la opción de venta concedida por SOGEADE (véase "Parte 2/3.3.2 Relaciones con los principales accionistas - Opción de venta"), el asunto será remitido a Arnaud Lagardère (o a la persona que sea designada a tal 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 sometido a la Junta General, estando suspendidos en dicha junta los derechos de voto de DaimlerChrysler, SOGEADE y SEPI.

Conforme a las disposiciones de las Normas Internas del Consejo de Administración, el Consejo de Administración está facultado para constituir comités formados por Consejeros. Además del Comité de Auditoría y del Comité 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 de toma de decisiones, no eximiendo dicha delegación al conjunto de Consejeros de su responsabilidad colectiva. El quórum para el examen de las cuestiones que figure en el orden del día de cualquier reunión de dichos comités será de al menos un consejero designado por SOGEADE y un consejero designado por DaimlerChrysler. Todas las decisiones de cualesquiera comités se adoptarán por mayoría simple.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

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	62	2000	2005	Presidente de EADS	Delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial
Arnaud Lagardère	44	2003	2005	Presidente de EADS	General Partner y Chief Executive Officer de Lagardère
Philippe Camus	56	2000	2005	Chief Executive Officer de EADS	Vicepresidente y Chief Executive Officer adjunto de Arjel Commanditée - Arco (General Partner y Chief Executive Officer de Lagardère)
Rainer Hertrich	55	2000	2005	Chief Executive Officer de EADS	Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial, BDI
Hans Peter Ring	54	2003	2005	Director Financiero de EADS	Miembro de la Comisión de Control (Aufsichtsrat) y del Comité de Accionistas de M+W Zander - D.I.B. Facility Management GmbH
Noël Forgeard	58	2000	2005	Presidente y Chief Executive Officer de Airbus	Miembro del Consejo de Administración de Arcelor
Louis Gallois	61	2000	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente de SNCF
Rüdiger Grube	53	2004	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Miembro de la Junta Directiva de DaimlerChrysler
François David	63	2004	2005	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente y Chief Executive Officer de Coface
Michael Rogowski	66	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 funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades

Manfred Bischoff El Dr. Manfred Bischoff se incorporó a Daimler-Benz AG en 1976. Tras desempeñar diferentes cargos en la Sociedad, fue el primer director financiero de DASA AG - una de las tres sociedades fundadoras de EADS - en 1989, y de 1995 a 2000 fue Presidente y Chief Executive Officer de Dasa AG. Fue asimismo miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler desde 1995 hasta finales de 2003, como responsable de las Actividades Aeroespaciales e Industriales. Actualmente es el delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial. Posee un máster y un Doctorado (Dr. rer. pol.) en Economía por la Universidad de Heidelberg.

A continuación se detallan los 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 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 Royal KPN N.V.;
- Miembro de la comisión de control de Lagardère;
- Miembro del consejo de administración de Nortel Networks Corp. y Nortel Networks Ltd.; y
- Miembro de la comisión de control de J.M. Voith AG.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

Arnaud Lagardère El Sr. Lagardère es *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 responsable de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra. En 1994, fue nombrado *Chief Executive Officer* de Grolhier Inc. en EE.UU.. Es 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 Ciencias Económicas por la Universidad de París Dauphine.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior

- Presidente del consejo de administración de EADS Participations B.V.;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active Broadcast;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Active Broadband;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Thematiques, SA;
- Presidente y *chief executive officer* de Lagardère Images SAS;
- 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;
- 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;
- Miembro de la comisión de control de DaimlerChrysler;
- Presidente del "Club des entreprises Paris 2012";
- Presidente de la "Association des Amis de Paris Jean Bouin C.A.S.G."; y
- Miembro del France China Honorary Comité.

Philippe Camus El Sr. Camus fue anteriormente Presidente del Consejo de Administración de Aerospaciale Matra. En 1982, pasó a formar parte de 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, obteniendo un título de *Agrégation* en ciencias físicas y en ciencias actuariales y se graduó por el Institut d'Études Politiques de París.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- *Chief executive officer* y miembro del consejo de administración 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 y miembro del consejo de administración de EADS Francia;
- 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 SA;
- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación");
- Miembro del consejo de administración de La Provence SA;
- Miembro del consejo de administración de Nice Matin;
- Miembro de la comisión de control de Editions P. Amaury; y
- Miembro del Comité de Accionistas y del Comité de Retribuciones de Airbus.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

Rainer Hertrich El Sr. Hertrich comenzó su carrera profesional en 1977 en Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB). En 1994, fue nombrado Vicepresidente de Control Corporativo 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.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Director de la División Aeronáutica de EADS;
- *Chief executive officer* y miembro del consejo de administración de EADS Participations B.V.;
- Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial, BDLI;
- Presidente de la comisión de control de EADS Deutschland GmbH;
- Presidente de la comisión de control de Elbe Flugzeugwerke GmbH;
- Presidente de la comisión de control de Eurocopter S.A.S.;
- Presidente del consejo de administración de EADS Space B.V.; y
- Presidente del comité de accionistas y del comité de retribuciones de Airbus.

Hans Peter Ring El Sr. Peter Ring inició su carrera profesional en MBB en 1977. En 1987, fue nombrado Director de Control de la división de Misiles de la compañía. 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 de Control de Dasa, y posteriormente de EADS. En 2002 fue nombrado Director Financiero de EADS. El Sr. Ring posee una licenciatura en Administración de Empresas.

A continuación se detallan los 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 Norte América;
- Miembro del Consejo asesor de Deutsche Bank (Región Munich); y
- Representante de EADS en la asamblea de miembros de ATR.

Noël Forgeard El Sr. Forgeard se incorporó a Matra en 1987 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 incorporó a Airbus Industrie como *Managing Director* en 1998 pasando a ser en 2001 el primer Presidente y el primer *Chief Executive Officer* de la sociedad integrada Airbus. Se licenció en la École Polytechnique y la École des Mines de París.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Presidente y *chief executive officer* de Airbus Holding SA;
- Presidente del consejo de administración 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*, y
- Miembro del consejo de administración de France Galop.

Louis Gallois El Sr. Gallois ha sido Presidente de SNCF desde 1996. A partir de 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 en Ciencias Económicas por la École des Hautes Études Commerciales (HEC) y es alumno de la École Nationale d'Administration (ENA).

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

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

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

Rüdiger Grube El Sr. Grube es miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler AG, siendo responsable del desarrollo corporativo desde 2002 y, además, responsable de resultados del Negocio de China desde 2004. Inició su carrera profesional en 1989 en MBB. En 1995, fue nombrado Director de Planificación Corporativa y Tecnología de Deutsche Aerospace AG. En 1996, fue nombrado Vicepresidente y responsable de Estrategia Corporativa en Daimler-Benz AG y, posteriormente, de DaimlerChrysler AG. En 2000, fue nombrado Vicepresidente de Desarrollo Corporativo. El Sr. Grube es ingeniero aeronáutico por la Universidad de Hamburgo, y doctor en Ciencias Industriales.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Presidente de la comisión de control de MTU Friedrichshafen GmbH y DaimlerChrysler Off-highway GmbH;
- Presidente del consejo de administración de DaimlerChrysler China Limited, Beijing;
- Miembro del consejo de administración de Mitsubishi Motors Corporation;
- Miembro del consejo de administración de McLaren Group Ltd; y
- Miembro de la comisión de control de DaimlerChrysler Services AG.

François David El Sr. David es Presidente y *Chief Executive Officer* de Coface, una compañía internacional de proveedores de seguros y gestión de crédito desde 1994. Inició su carrera profesional en 1969 en el Departamento de Relaciones Económicas con el Exterior del Ministerio de Hacienda francés, donde desempeñó diversos cargos. En 1986, fue nombrado Director de Gabinete del Ministro de Comercio Exterior. En 1987, fue nombrado Consejero de relaciones económicas exteriores del Ministerio de Economía, Finanzas y Presupuestos. En 1990, fue nombrado Consejero Delegado Internacional de la sociedad Aerospatiale. El Sr. David es alumno de la École Nationale d'Administration, licenciado por el Institut d'Études Politiques de París y licenciado en sociología.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación");
- Presidente y *chief executive officer* de Coface Srl;
- Presidente del consejo de administración de Viscontea Coface (Italia);

- Presidente de la comisión de control de AK Coface (*Allgemeine Kreditversicherung Aktiengesellschaft Coface*) (Alemania);
- Miembro del consejo de administración de Rexel;
- Miembro del consejo de administración de Vinci; y
- Miembro del consejo de administración de la asociación Coface Trade Aid.

Michael Rogowski El Sr. Rogowski es Presidente de la Comisión de Control de J.M. Voith AG desde 2000 y también fue Presidente de la Asociación de la Industria Alemana desde 2000 a 2004. Se incorporó a J.M. Voith GmbH en 1974, como responsable de recursos humanos y de la gestión de materiales. En 1982, asumió la responsabilidad de la División de tecnología de propulsión y fue nombrado Presidente del Consejo de Administración de J.M. Voith GmbH en 1986 y de J.M. Voith AG en 1997. Estudió ingeniería económica y se doctoró en la Universidad de Karlsruhe en 1969.

A continuación se detallan los cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Miembro del consejo de administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la "Fundación");
- Vicepresidente de la Federación de Industrias Alemanas (BDI);
- 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; y
- Miembro de la comisión de control de KSB AG.

Los mandatos de todos los miembros del Consejo de Administración expirarán en la Junta de Accionistas de la Sociedad que se celebrará el 11 de mayo de 2005. Basándose en los nombramientos de los principales accionistas de EADS, DaimlerChrysler y SOGEADE (Lagardère y el Estado Francés), el Consejo de Administración resolvió el 8 de marzo de 2005 proponer el nombramiento como miembros del Consejo de Administración en dicha Junta General de Accionistas de Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère (que serán designados Presidentes), Thomas Enders y Noël Forgeard (que serán designados *Chief Executive Officers*), Jean-Paul Gut y Hans Peter Ring como Consejeros Ejecutivos, Juan Manuel Eguigaray Ucelay, Louis Gallois y Rüdiger Grube como Consejeros No Ejecutivos y François David y Michael Rogowski como Consejeros Independientes, cada uno de ellos por un periodo de cinco años que terminará al cierre la Junta General de Accionistas que se celebrará en el año 2010.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

La Sociedad no ha otorgado a persona distinta a los miembros del Consejo de Administración el derecho a asistir a las reuniones del mismo. 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 anteriormente son François David y Michael Rogowski.

Evaluación de la actuación del Consejo de Administración

La autoevaluación del Consejo de Administración respecto al año anterior la realizaron los Presidentes del Consejo de Administración a partir de enero de 2004, sobre la base de las respuestas de los miembros del Consejo de Administración a un cuestionario. Los Presidentes hicieron una evaluación conjunta de las respuestas de los miembros del Consejo de Administración y dirigieron un debate sobre los resultados en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de marzo de 2004.

La autoevaluación comprende una evaluación general de las reuniones y los procesos del Consejo de Administración y un análisis de las actividades del Consejo de Administración y sus comités durante el año anterior. El cuestionario aborda cuestiones tales como la frecuencia de las reuniones, el contenido de los debates y la meticulosidad en la preparación de las reuniones. También se pide a los miembros del Consejo de Administración que estudien el funcionamiento y la composición del mismo, la calidad y apertura de los debates, la independencia de las opiniones expresadas, la capacidad para actuar positivamente a partir de posturas divergentes y el acceso de los Consejeros a la información necesaria.

Con los hallazgos de la primera autoevaluación, se llega a la conclusión que el comportamiento global del Consejo de Administración es muy satisfactorio.

En conjunto, la calidad del trabajo realizado por los comités del Consejo de Administración también se consideró muy satisfactoria. Con su decisión en la reunión del 5 de diciembre de 2003, el Consejo de Administración dio al Comité de Auditoría y al Comité de Nombramientos y Remuneración un ámbito más amplio de autoridad, más ajustado a las normas de Gobierno Corporativo en vigor en los países de origen de EADS.

Desde la última autoevaluación en 2004, que ya había arrojado resultados positivos, se han hecho progresos implantando las medidas de mejora descritas. Asimismo, la asistencia a las reuniones del Consejo de Administración y del Comité de Nombramientos y Remuneración ha aumentado en 2004 respecto al año anterior.

La continua mejora y la efectividad del gobierno y la gestión del Grupo seguirán siendo para EADS un objetivo primario y un factor clave para el éxito.

2.1.2 Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado por las Normas Internas del Consejo de Administración, 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 son realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les dé la debida importancia en las reuniones del Consejo de Administración. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen con más detalle en su Código.

El Comité de Auditoría revisa las cuentas trimestrales, semestrales y anuales sobre la base de los documentos distribuidos con antelación y las conversaciones 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 Rüdiger Grube y Louis Gallois.

El Comité de Auditoría se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia si así se estima oportuno. Se reunió cinco veces durante 2004, con un nivel de asistencia del 65%, con el objetivo de revisar los resultados del año 2003, así como los resultados del primer semestre de 2004 de la Sociedad. El papel desempeñado por el Comité de Auditoría se ha visto incrementado durante 2004 (tal y como se acordó en la reunión del Consejo de Administración de 5 de diciembre de 2003) mediante la atribución de nuevas funciones tales como la revisión de los informes financieros trimestrales. También debatió algunos efectos específicos que repercutieron positivamente en los resultados de EADS, que surgieron

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

especialmente por la nueva organización de Airbus, así como la influencia de los tipos de cambio de las divisas en el negocio de EADS.

2.1.3 Comité de Nombramientos y Remuneración

De conformidad con las Normas Internas del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Remuneración realiza recomendaciones al Consejo de Administración en relación con los nombramientos del Secretario Corporativo, los miembros del Comité Ejecutivo, los presidentes de la comisión de control (u órganos similares) y los *chief executive officers* (o puestos similares) de las principales sociedades y unidades de negocio del Grupo, 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. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Nombramientos y Remuneración se exponen con más detalles en su Código. El Comité de Nombramientos y Remuneración está presidido por Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère e incluye también a Philippe Camus, Rainer Hertrich, Rüdiger Grube y Louis Gallois.

El Comité de Nombramientos y Remuneración se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia si así se estima necesario. Se reunió cuatro veces durante 2004, con un nivel de asistencia del 96%, con el objetivo de revisar la política de remuneración (incluido planes de pensiones), los pagos de bonus de 2003, el plan de opciones sobre acciones y el plan de acciones de los empleados para el año 2004, así como para recomendar el nombramiento del *chief executive officer* de EADS Deutschland GmbH y de los *chief executive officers* de las unidades de negocio de EADS Sogerma Services, Military Aircraft y Defence Electronic y de Eurofighter GmbH. Además, el Comité de Nombramientos y Remuneración realizó una recomendación al Consejo de Administración sobre el nombre de un miembro nuevo del Comité Ejecutivo de Airbus.

2.1.4 Comité Ejecutivo

Los *Chief Executive Officers*, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el "Comité Ejecutivo"), serán los responsables de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por los *Chief Executive Officers*, también incluye a los Directores de las principales divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en once ocasiones durante 2004.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan 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, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las divisiones y unidades de negocio.

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*. A pesar de la responsabilidad colectiva definida anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo es responsable a título personal de la gestión de su carrera y está obligado a actuar las decisiones tomadas por los *Chief Executive Officers* o por el Comité Ejecutivo, según los casos.

Los *Chief Executive Officers* intentarán alcanzar un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo acerca de las cuestiones debatidas en las reuniones del mismo. En el caso de que no fuera posible llegar a un acuerdo, los *Chief Executive Officers* están autorizados a adoptar una decisión sobre dicha 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	Ethnicidad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Cargo principal
Phillippe Carnus	56	2000	2005	Chief Executive Officer
Rainer Herrich	55	2000	2005	Chief Executive Officer
François Augue	48	2000	2005	Chief Executive Officer de la División de Espacio
Ralph Crosby	57	2002	2007	Presidente y Chief Executive Officer de EADS Norteamérica
Thomas Enders	46	2000	2005	Director de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad
Franisco Fernández-Sáinz	59	2002	2007	Director de la División de Aviones de Transporte Militar
Noël Forgeard	58	2000	2005	Presidente y Chief Executive Officer de Airbus
Jean-Louis Cergerin	58	2000	2005	Director de Coordinación Estratégica
Jean Paul Cut	43	2000	2005	Director de EADS International
Custlav Humbert	55	2000	2005	Director de Operaciones de Airbus
Jussi Itävouri	49	2002	2007	Director de Recursos Humanos
Hans Peter Ring	54	2002	2007	Director Financiero

Philippe Camus, Chief Executive Officer

Véase el apartado "2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* - Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades".

Rainer Herrich, Chief Executive Officer y director de la División Aeronáutica

Véase el apartado "2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* - Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades".

François Augue, Chief Executive Officer de la División Espacio

El Sr. Augue se unió a Aérospatiale como Director Financiero en 1991, tras su carrera profesional en el Grupo Suez y en el francés Cour des Comptes. Fue Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y estrategia de Aérospatiale, Director Financiero y *Managing Director* de satélites del Grupo y miembro del Consejo de Administración de Aérospatiale Matra. Realizó sus estudios en la *École des Hautes Etudes Commerciales (HEC)*, la *École Nationale d'Administration (ENNA)* y el *Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP)*.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

Ralph D. Crosby Jr., Presidente y Chief Executive Officer de EADS Norteamérica

Anteriormente, el Sr. Crosby fue fundador y 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 en Ciencias de la Academia Militar estadounidense, un máster en Relaciones Internacionales del Graduate Institute of International Studies de Ginebra y un máster en Administración Pública de la Universidad de Harvard.

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

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

Francisco Fernández Sáinz, Director de la División de Aviones de Transporte Militar

Anteriormente, Director General de Airbus España. Se incorporó a CASA en 1971 como ingeniero de diseño de Estructuras, ocupó varios cargos como Jefe del Programa C-212 (1974), Jefe de los Programas C-212 y CN-235 (1979), Director de Desarrollo de Ingeniería (1982), Director de Ingeniería (1984), Vicepresidente Ejecutivo de Programas (1997). El Sr. Fernández Sáinz se licenció en ICADE (Master en Ciencias Empresariales) y es ingeniero aeronáutico.

Noel Forgeard, Presidente y Chief Executive Officer de Airbus

Véase el apartado "2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y Chief Executive Officers - Currículum Vitae y otros cargos y funciones 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 Director de planificación política del Ministerio francés de Asuntos Exteriores y en miembro del Comité franco alemán de Seguridad y Defensa. Más tarde, pasó al sector privado, ostentando puestos ejecutivos estratégicos en Matra Lagardère 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, el señor Gut 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 Chief Executive Officer 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 Itävuo, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuo entró a formar parte de EADS en septiembre de 2001. Anteriormente, 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 el apartado "2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y Chief Executive Officers - Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades".

2.1.5 Sistemas de gestión de riesgos y control interno

2.1.5.1 Síntesis

Una de las misiones fundamentales de la Dirección es fomentar, conforme a las prácticas de buen gobierno corporativo, un entorno positivo de control interno ("CI") y gestión de riesgos ("GR") en EADS. Es necesario señalar que los últimos desarrollos de las disposiciones legales y normativas multijurisdiccionales (Países Bajos, Francia, Alemania, España) que afectan a EADS, exigen una aproximación estratégica al CI y la GR, por lo que EADS inició un proyecto de CI/GR a

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

comienzos de 2004. El proyecto, coordinado por el departamento de finanzas de EADS y apoyado por otras funciones de la Sede y asesores externos, tiene como finalidad:

- garantizar que el Grupo cumpla la normativa actual y la prevista para el futuro;
- permitir que EADS gestione y minimice las actividades y controle los riesgos en toda la organización del Grupo; e
- identificar las debilidades de los procedimientos de CI y GR actualmente aplicados en el Grupo, y proponer medidas encaminadas a su eliminación.

A continuación, se expone una descripción de los sistemas de CI y GR del Grupo, reflejándose al mismo tiempo los resultados del proyecto de CI/GR actualmente en marcha. Independientemente de lo bien diseñados que estén, los sistemas de CI y GR tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad a su evasión o el no cumplimiento de los controles establecidos por la dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de CI y GR de EADS sean, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello, totalmente eficaces.

El Consejo de Administración ha aprobado esta sección dentro de su aprobación general del presente documento.

Interacción con el proceso directivo de EADS

El Consejo de Administración ostenta la responsabilidad general sobre el entorno de CI y GR del Grupo. Los *Chief Executive Officers* (los "CEOs", a los efectos de la sección 2.1.5) y el Director Financiero (el "CFO" a los efectos de la sección 2.1.5) de EADS son los responsables de asegurar que los procedimientos de CI y GR sean aplicados en toda la organización del Grupo. Además, el Comité de Auditoría supervisa el funcionamiento en la totalidad del Grupo de los procedimientos de CI y GR.

Un principio de gestión general de EADS es la delegación de responsabilidades y facultades empresariales en las unidades operativas. Como consecuencia, las funciones diarias de CI y GR son delegadas en las divisiones de EADS (Airbus, MTA, DS, Aeronáutica, Espacio) y sus respectivas unidades de negocio, cuya dirección es responsable del funcionamiento y el seguimiento de los sistemas de CI y GR.

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 de EADS y asume, en última instancia, la responsabilidad de marcar las pautas a EADS. Las divisiones y las unidades de negocio ostentan la responsabilidad sobre todas las actividades y aspectos operativos dentro de su ámbito.

2.1.5.2 Sistema de gestión de riesgos

El riesgo es un aspecto inherente a toda actividad empresarial. Para cumplir las expectativas de sus accionistas, EADS busca oportunidades que, no obstante, implican la aceptación de unos ciertos niveles de riesgo. Véanse los apartados "1.4 Factores de riesgo" y "1.1.8 Gestión de riesgos de mercado" para obtener información adicional sobre ciertos riesgos a los que el Grupo se halla expuesto.

La pronta identificación de estos riesgos y la gestión profesional de los mismos son elementos esenciales para el éxito del negocio. EADS conoce este hecho y ha gestionado siempre los riesgos a todos los niveles dentro de la organización.

En respuesta a los recientes desarrollos en la legislación sobre gobierno corporativo, EADS está actualmente armonizando los procesos de GR en el seno del Grupo, con el fin de asegurar que la (i) identificación, (ii) análisis, (iii) control (iv) y seguimiento de los riesgos y (v) la elaboración de informes sobre ellos se realizan de forma continua y sistemática.

Mediante el sistema de GR se identifican los riesgos, evaluándose la probabilidad de que se produzcan y los daños que de ellos pueden derivarse, factores, ambos, que normalmente se miden en términos de sus efectos sobre los beneficios de explotación.

Las direcciones de divisiones y de las unidades de negocio son responsables de desarrollar e introducir las medidas adecuadas para evitar, reducir o protegerse de la probabilidad y/o el impacto de los riesgos que se hayan identificado.

Regularmente se recopila y se actualiza la información sobre riesgos destinada a proporcionar a las direcciones de divisiones y de las unidades de negocio un análisis actualizado de los riesgos dentro del Grupo, así como información sobre las actividades iniciadas para reducir o evitar dichos riesgos.

Las direcciones de divisiones y de las unidades de negocio realizan un seguimiento regular de la evolución de los riesgos principales y el desarrollo de las medidas adoptadas en respuesta a los mismos, de los que informan a los CEOs y al CFO.

El sistema de GR abarca todos los riesgos a que está expuesta EADS, incluyendo los riesgos inherentes a las actividades diarias del Grupo. El sistema de CI de EADS, descrito a continuación, está diseñado para gestionar los riesgos inherentes a estos procesos. Los riesgos significativos están sujetos a un proceso de discusión a nivel del Grupo.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

2.1.5.3 Marco interno de control

Tradicionalmente, EADS ha mantenido diversos procedimientos de CI con el fin de ofrecer una garantía razonable al Consejo de Administración, a los CEOs y al CFO de que los riesgos inherentes a los procesos derivados de las actividades del Grupo estaban siendo eficazmente gestionados. Tras un proceso exhaustivo de revisión y evaluación, los procedimientos de CI existentes en EADS han sido fusionados en un marco integrado de CI que abarca a la totalidad del Grupo. El marco incorpora los sistemas de políticas y procedimientos internos diseñados para:

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

Fuentes y normas relativas a los procedimientos y el marco de CI. Las políticas, procedimientos y límites principales que definen el entorno de CI de EADS se comunican a todo el Grupo mediante:

- guías (por ejemplo, "Responsabilidades y Principios de Gestión Empresarial de EADS", o 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 marco de CI de EADS, como son el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. Los procedimientos de CI de ciertas filiales y *joint ventures* se derivan de determinados acuerdos entre accionistas aplicables a las mismas.

Entre la normativa externa que influye en el marco de CI de EADS se encuentra el informe "Control Interno- Marco Integrado" elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, así como normas específicas del sector como las definidas por la International Standards Organization.

Desarrollo del marco de CI

Basándose en un análisis de las actividades de EADS, se seleccionaron dieciséis procesos empresariales de alto nivel, que fueron posteriormente clasificados como procesos principales (investigación y desarrollo, producción, ventas, servicio postventa y dirección de programas), procesos de apoyo (adquisiciones, recursos humanos, contabilidad, activo inmovilizado, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones y departamento jurídico) y procesos de gestión (auditoría interna, control y control de gestión).

Para cada uno de estos procesos se desarrolló un modelo específico, en el que se describían los objetivos de control relevantes derivados del marco de CI de EADS. Al prepararse los modelos, se concedió una especial atención a los objetivos de control relacionados con los informes financieros.

Para asegurar que el enfoque de CI fuera global y abarcara la totalidad del Grupo, los modelos de CI fueron distribuidos a la sede del Grupo, las divisiones y las unidades de negocio. Basándose en una serie de límites definidos centralmente, se encargó a las divisiones y unidades de negocio que identificaran y seleccionaran las líneas comerciales específicas bajo su control a las que tendría que aplicarse los modelos como un elemento más de la operativa habitual. Ciertas filiales, tales como Airbus, y *joint ventures*, tales como MBDA, poseen procedimientos de CI adaptados a sus actividades específicas y que se ajustan al marco general de CI de EADS. La continuidad del marco de CI 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 o el Consejo de Administración de MBDA).

Seguimiento de controles internos

La responsabilidad del funcionamiento del sistema de CI recae en la dirección de las divisiones y unidades de negocio, así como en las pertinentes funciones de la sede de EADS. Ellos son los responsables de asegurar que los controles adecuados para alcanzar los objetivos de control que se definen en los modelos de CI se aplican y funcionan de forma eficaz y continua.

Como parte del desarrollo del marco de CI, EADS ha constituido un mecanismo formalizado de autoevaluación que debe aplicarse regularmente por los titulares de cada uno de los procesos empresariales. Basándose en los resultados de estas autoevaluaciones detalladas, la dirección de cada división, de cada unidad de negocio y las funciones de la sede elaborarán informes formales sobre la adecuación y eficacia de los controles internos dentro de su ámbito de responsabilidades.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

El marco de CI, además de en el proceso de autoevaluación, se apoya en revisiones realizadas por el departamento de Auditoría Interna de EADS. A partir de 2005, los resultados conjuntos de las revisiones de las operaciones del Grupo que realicen el departamento de Auditoría Interna y los auditores externos de los riesgos derivados de dichas operaciones, proporcionarán al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración un juicio independiente sobre la eficacia del sistema de CI aplicado por el Grupo.

Proceso de cierre de gestión

Para dar comienzo al ciclo de presentación de informes actual, se está aplicando un proceso de cierre formalizado por el cual los CEOs y el CFO de EADS confirmarán al Consejo de Administración que, hasta donde alcanza su conocimiento:

- el sistema de CI ha sido convenientemente estructurado para asegurar la fiabilidad de los informes financieros internos de EADS;
- las actividades de control aplicadas se describen exhaustivamente y con precisión en los modelos de CI y/o en otros documentos y guías de proceso pertinentes;
- los titulares de cada actividad de control están claramente identificados; y
- los controles establecidos son los adecuados para las actividades de EADS y alcanzan los objetivos de control definidos.

Los informes de los CEOs y el CFO presentados al Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría se basarán en los procesos de autoevaluación y análisis arriba descritos, y se fundamentarán en informes similares que serán proporcionados a los CEOs y a el CFO por las direcciones de división y de unidades de negocio.

Tras el ciclo de elaboración de informes correspondiente a 2005, se pretende que el proceso de cierre incluya una valoración por parte de los CEOs y de el CFO de la eficacia de los controles internos del Grupo.

2.1.5.4 Procesos empresariales cubiertos por el marco de Control Interno

Uno de los objetivos iniciales del proyecto de revisión de CI era documentar y analizar los procedimientos de CI que se aplican en cada uno de los dieciséis procedimientos empresariales de alto nivel identificados en el seno de EADS. A continuación se incluye una descripción de algunos de estos procesos, así como de los procedimientos de CI correlacionados

por los que son cubiertos los riesgos con elevado potencial para afectar a la situación financiera y los resultados de las operaciones del Grupo.⁽²⁾

Contabilidad

La base del marco de CI de EADS la constituyen procedimientos y controles contables destinados a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y de otra información financiera utilizada por la Dirección y comunicada a los inversores y otros grupos de interés de EADS. Dichos procedimientos y controles forman parte de un modelo de control financiero integrado compuesto por una planificación estratégica, una planificación operativa, la medición y la 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 de EADS, aspecto esencial para la elaboración de estados financieros precisos y fiables.

Procedimientos de consolidación: Elaboración de informes financieros externos

El modelo de control financiero de EADS define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del CFO encargado de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del CFO se encuentra la de supervisar la elaboración de estados financieros consolidados para EADS, preparados bajo la supervisión directa del Director General Contable ("DGC" a los efectos de la sección 2.1.5). 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 comunicada por las Unidades de Negocio y las Divisiones en los informes. Las políticas contables de EADS están establecidas 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 DGC y, si implican modificaciones importantes, del CFO o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

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

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

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

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 de EADS.

Los departamentos contables de las unidades de negocio registran la información utilizando las aplicaciones informáticas de consolidación contable de EADS, siguiendo las políticas contables definidas centralmente que concuerdan con las NIIF, las normas contables aplicadas en todo el 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 y prestan asimismo apoyo directo a las unidades de negocio pertinentes para garantizar la correcta aplicación de las políticas contables de EADS.

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

Antes de ser publicados y 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.

Control

La función de control ha desarrollado una metodología y un sistema corporativo de medición económica y financiera orientada por valores que se basan en el establecimiento de criterios de competencia comparativa. Las labores principales de planificación, seguimiento y presentación de objetivos 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 realicen conforme a las estrategias y políticas del Grupo. Asimismo dicha visión global determina que este control sea un elemento integrante del proceso de evaluación de riesgos.

Las políticas y procedimientos de elaboración de informes financieros de EADS arriba descritos están asimismo diseñados para proporcionar a la Dirección, como mínimo mensualmente, información de gestión actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, 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.

Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento de tesorería central de EADS en la sede del Grupo 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 centralizados de gestión de tesorería. Por ejemplo, con independencia de la coordinación diaria mutua, se celebran periódicamente reuniones del Comité de Tesorería de Airbus, formado por el tesorero del Grupo, el CFO o el tesorero de Airbus y el tesorero de BAE (y/o su representante), para supervisar la exposición de Airbus a riesgos derivados de tipos de interés y tipos de cambio, 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 central de tesorería de EADS. La planificación mensual de tesorería y los informes del departamento central de tesorería, junto con el departamento de control, proporcionan a la Dirección la información necesaria para supervisar el nivel de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general.

Con el fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, EADS 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 ha llevado 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. El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. Con el fin de garantizar que todas las actividades de cobertura se realicen conforme a la política de cobertura del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento central de tesorería. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las divisiones y unidades de negocio con respecto al riesgo de tipo de cambio y de tipo de

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés con el departamento central de tesorería de EADS, 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 el Comité de Accionistas se encarga de supervisar la aplicación de dicha política de coberturas. El Comité de Tesorería de Airbus controla la exposición a riesgos de tipo de cambio y decide la puesta en práctica de forma pormenorizada de la política de cobertura de Airbus. No obstante, las operaciones de cobertura son ejecutadas por el Departamento Central de Tesorería de EADS.

Financiación de ventas

En relación con ciertos contratos comerciales, EADS 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 de EADS. 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.

Procedimientos para controlar deudas fuera de balance

Las deudas fuera de balance proceden principalmente de contratos de arrendamiento, ampliaciones de garantías y litigios pendientes o potenciales. A las divisiones y unidades de negocio 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 CFO, los CEOs o el Consejo de Administración, según el caso.

La Dirección ha establecido procedimientos para controlar el nivel de determinadas deudas fuera de balance en todo el Grupo. Concretamente, se ha desplegado 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 que posteriormente se debate en el Comité de Tesorería de Airbus y MBDA.

Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de EADS pueden exponer al Grupo a riesgos financieros, operativos y jurídicos muy importantes. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales para garantizar que EADS no celebra contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean conformes con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración 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 CFO. Los contratos que se consideran de alto riesgo deben ser remitidos a un comité comercial permanente (en el que el CFO y el Jefe de EADS International ostentan la calidad de miembros permanentes) y que es responsable del análisis de la propuesta y de proporcionar una recomendación a los CEOs a partir de la cual se tomará una decisión. Sus funciones y responsabilidades específicas se definen en un conjunto de normas internas adoptadas por el Comité Ejecutivo de EADS.

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 de EADS. No obstante, ciertos contratos de Airbus son revisados por el Comité Comercial de EADS cuando superan una serie de 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 en los contratos comerciales propuestos.

Fusiones y Adquisiciones

Con respecto a las actividades de fusiones, adquisiciones y desinversiones del Grupo, la Dirección ha introducido una serie de 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. El Comité de Fusiones y Adquisiciones está presidido por el Jefe de Coordinación Estratégica e incluye al CFO y a los directores de los departamentos de control y fusiones y adquisiciones de la sede del Grupo. El Departamento Jurídico cuenta con una representación permanente en el Comité de Fusiones y Adquisiciones y también cabe la posibilidad de que representantes de otros departamentos asistan a las reuniones.

2.1 Administración, dirección y control (continuación)

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 la aprobación adicional de los CEOs o del Consejo de Administración. 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.

Departamento Jurídico

EADS está sujeta 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 unidades de negocio, es la responsable de la puesta en práctica y del control de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de EADS cumplen todas las leyes, normativas y requisitos aplicables. Asimismo, es la responsable de la supervisión de todos los litigios que afecten al Grupo, así como de la protección legal de los activos del mismo, incluida la propiedad intelectual.

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

Auditoría Interna

El departamento de Auditoría Interna de EADS, bajo la dirección del Secretario Corporativo, proporciona a la Dirección una evaluación basada en los riesgos de la eficacia de los procedimientos de CI del Grupo. 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 Interna (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, de las políticas internas, de las directrices de procedimiento y de los procedimientos internos (por ejemplo, el cumplimiento de las políticas contables de EADS). La Auditoría Interna también se encarga de realizar revisiones especiales, a petición de la dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las actividades fraudulentas de las que se sospeche) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos).

Compras

Un grupo con el volumen y complejidad de EADS exige una política común de compras para maximizar su eficiencia en el mercado y minimizar las ineficacias 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 Compras definen y ponen en práctica un conjunto de procesos de compra, conforme a la estrategia de contratación de compras común.

2.1.5.5 Perspectiva sobre la evolución de los sistemas de Control Interno y Gestión de Riesgos de EADS

Basándose en los resultados del proceso de evaluación y análisis exhaustivo de CI y GR iniciado en 2004, EADS realizará una evaluación crítica del despliegue del marco de CI y del sistema de GR a lo largo de 2005. En respuesta al seguimiento actual de la eficacia y viabilidad de los sistemas de CI y GR basado en la autoevaluación de 2004 y en los resultados de la revisión del departamento de Auditoría Interna, es probable que a lo largo de 2005 continúen mejorándose y modificándose los sistemas de CI y GR. Estas mejoras y modificaciones van encaminadas a asegurar que EADS continúa actuando conforme a las prácticas de buen gobierno de CI y GR.

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 objetivo atraer y mantener talentos que contribuyan al éxito empresarial del Grupo. La política de compensación está pensada para centrar la atención en lo 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 una remuneración total acumulada como grupo y en el ejercicio completo, de 900.000 euros. Este objetivo de remuneración incluye (i) una parte fija de 30.000 euros por Consejero y 60.000 euros por Presidente, (ii) una compensación por asistencia a las reuniones del Consejo de Administración así como a las reuniones de los Comités (si éstas se celebran en fecha distinta de las reuniones del Consejo de Administración) de 5.000 euros por Consejero y 10.000 euros por Presidente, por reunión, y (iii) una parte variable consistente en una participación en beneficios (bonus) calculada, a partir de 2004, según los resultados EBIT* (75%) y un elemento de tesorería bruta (25%) del Grupo, de 50.000 euros por Consejero y 100.000 euros por Presidente si los objetivos se logran al 100%. Las normas de cálculo de la participación en beneficios con referencia en el EBIT* (75%) y los resultados en efectivo (25%) 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 alguna al dejar su cargo.

Los Consejeros Ejecutivos no reciben compensaciones por asistencia a las reuniones del Consejo de Administración ni ninguna otra compensación exclusiva como miembros del Consejo de Administración, aparte 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 cualificados (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 2004, 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 8: Remuneración".

Los Consejeros Ejecutivos también tienen derecho a una compensación al abandonar su cargo si lo hacen por decisión de la Sociedad. 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).

Remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluidos tanto los Consejeros Ejecutivos como los miembros del Comité Ejecutivo que no sean miembros del Consejo de Administración, tienen derecho a recibir durante el año 2004 una remuneración total anual estimada de 12.589.231 euros. Esta remuneración estimada se divide en un porcentaje fijo del 50% y un porcentaje variable del 50% (en la práctica, el porcentaje variable puede superar el 50% de la remuneración total en el caso de superar los objetivos). La parte variable se calcula, a partir de 2004, sobre la base de dos componentes iguales: (i) una participación en beneficios calculada en base al EBIT (75%) y un elemento de tesorería bruta (25%) del Grupo, y (ii) un bonus 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 2004 ascendió a 2.010.251 euros 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 de accionistas deberá estar

2.2 Retribución de los Consejeros y de los principales directivos (continuación)

facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto." En el caso de EADS, los Estatutos disponen precisamente 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 2004, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus consejeros o directivos 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 44/2002, de 25 de noviembre de 2002, sobre Medidas**

de Reforma del Sistema Financiero (la "Ley Financiera") y la Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 15 de septiembre de 2003, la Sociedad está obligada a proporcionar a la **Comisión Nacional del Mercado de Valores** (la "CNMV") determinada información relativa a todas las operaciones realizadas con partes vinculadas (aparte de la descripción de operaciones con partes vinculadas incluida en el informe de gobierno corporativo presentado anualmente a la CNMV (el "Informe Anual de Gobierno Corporativo") conforme a lo estipulado por la Orden del Ministerio de Economía y Hacienda 3722/2003, de 26 de diciembre de 2003 (la "Orden Ministerial").

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 "2.3.3 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 posibilidad de comprar acciones en condiciones favorables (véase el apartado "2.3.2 Ofertas de acciones a empleados").

EADS Francia 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 de acuerdo con 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 al EBIT 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 pagos 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 cumplían 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 cumplían esos requisitos incrementar la rentabilidad de 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 nueve veces la cantidad pagada. Las acciones se ofrecieron a los empleados que reunían los requisitos necesarios al precio de 15,30 euros, 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 controlase (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 podría vender las acciones durante uno de los siguientes períodos de bloqueo: 18 meses, tres años, cinco años o seis años.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron 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 cumplían ciertos requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Esta oferta de acciones a empleados comprendió 2.017.894 acciones con un valor nominal de 1 euro por acción.

La oferta de acciones a empleados (*note d'opération préliminaire* aprobada por la COB (antigua denominación de la *Autorité des marchés financiers* (la "AMF")), 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; y
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Sudáfrica, Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Marruecos, México o Singapur.

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

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

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados (continuación)

En general, los empleados no podrían 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 suscribieron 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 reunían los requisitos necesarios 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 euro 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; y
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, México o 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 euros por acción; y
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 7,93 euros por acción.

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

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron 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 euro 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; y
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Irlanda, México, los Países Bajos, el Reino Unido o 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 euros por acción; y
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 12,48 euros por acción.

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

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

En octubre de 2004, 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 2.018.000 acciones de valor nominal 1 euro cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la AMF el 10 de octubre de 2004 con el número 04-755) sólo se realizó a empleados que:

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

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados (continuación)

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 18 euros por acción; y
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 18 euros por acción.

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

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.017.822 acciones. Las acciones se entregaron el 3 de diciembre de 2004.

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados (continuación)

2.3.3 Opciones concedidas a empleados

En sus reuniones de 26 de mayo de 2000, 20 de octubre de 2000, 12 de julio de 2001, 9 de agosto de 2002, 10 de octubre de 2003 y 8 de octubre de 2004, el Consejo de Administración de la Sociedad, haciendo uso de la autorización que le concedieron las juntas de accionistas de 24 de mayo de 2000, de 10 de mayo de 2001 y de 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 dichas 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 reunión 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	4.545.400	227.000
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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable – Regulación Holandesa)).	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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable – Regulación Holandesa)).
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	123.000	6.000

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados (continuación)

	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	7.421.725	6.676.216
De las cuales pueden suscribir:		
- el Sr. Philippe Carnus (*)	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
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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable - Regulación Holandesa)).	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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable - Regulación Holandesa)).
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	352.009

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados (continuación)

	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha de la Junta General	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha de la reunión del Consejo	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones que se pueden suscribir	7.563.980	7.777.280
Número de opciones en circulación	7.444.520	7.777.280
De las cuales 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 ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de empleados que cumplen los requisitos	Aproximadamente 1.491	Aproximadamente 1.495
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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable – Regulación Holandesa)).	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 (sujeto a disposiciones específicas contenidas en las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (véase Parte 2/3.1.3 Derecho aplicable – Regulación Holandesa)).
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	€15,65	€24,32
Número de opciones ejercidas	9.600	0
Número de opciones canceladas durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	108.460	0

* Para mayor información sobre las opciones concedidas a los miembros del Comité Ejecutivo, véase la "Notas a los estados financieros consolidados – Nota 8: Remuneración".