

2

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control	p. 136	2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	p. 161
2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y <i>Chief Executive Officers</i>	p. 136	2.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	p. 161
2.1.2 Comité de Auditoría	p. 147	2.3.2 Ofertas de acciones a empleados	p. 161
2.1.3 Comité de Nombramientos y Remuneración	p. 147	2.3.3 Opciones concedidas a los empleados	p. 164
2.1.4 Comité Ejecutivo	p. 148		
2.1.5 Sistemas de Gestión de Riesgos y Control Interno	p. 150		
2.2 Retribución de los Consejeros y de los principales directivos	p. 158		
2.2.1 Remuneración de los Consejeros y de los principales directivos	p. 158		
2.2.2 Opciones concedidas a los dos <i>Chief Executive Officers</i>	p. 159		
2.2.3 Operaciones con partes vinculadas	p. 159		
2.2.4 Préstamos y garantías a los Consejeros	p. 160		

EADS es una sociedad registrada en los Países Bajos y que cotiza en Francia, Alemania y España. Dado el gran número de regímenes de gobierno corporativo que le son aplicables, EADS aplica un conjunto de principios y recomendaciones comunes de gobierno corporativo para adherirse a las mejores prácticas de gobierno corporativo aplicables en esas jurisdicciones.

En concreto y de conformidad con el derecho holandés, la Sociedad aplica las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo Holandés (el “Código Holandés”), o en su caso, según lo previsto por el principio “aplicar o explicar”, explica en su Informe anual del Consejo las razones por las que ha optado por no aplicar esas disposiciones. Por consiguiente, en el apartado 4.2 titulado “Código de Gobierno Corporativo Holandés” de su Informe del Consejo correspondiente al ejercicio 2004, que se aprobó en la Junta General de Accionistas del 11 de mayo de 2005, EADS facilitó explicaciones detalladas sobre la no aplicación de las disposiciones III.2.1, III.3.6, III.4.1(f), III.5.1, III.5.6, III.5.11, III.5.12, III.8.3, III.5.13(a), III.5.13(d) (en esencia, como consecuencia del carácter de Sociedad controlada de EADS, que hace que la mayoría de los miembros del Consejo, del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y

Remuneración puedan ser nombrados y también cesados por sus accionistas mayoritarios), II.2.6, III.7.3, III.7.2, II.1.1, III.3.5, IV.3, IV.2 y IV.1.7 (básicamente debido a que EADS cotiza en las bolsas de Francfort, París y en las bolsas españolas y trata de cumplir estrictamente las normativas aplicables y de seguir las prácticas generales de esos mercados protegiendo a todos sus accionistas). Las disposiciones II.2.1, II.2.2, II.2.7 (retribución de los miembros del Consejo de Administración), II.1.4 (marcos de control interno y gestión de riesgos) y II.1.6 (sistemas de alerta ética) han sido modificadas con respecto a la declaración de EADS de 2004.

El Informe del Consejo de Administración de EADS se incluye en la Documentación de la Junta General (disponible en la página web de EADS, www.eads.com, en el apartado “Gobierno Corporativo”), y las declaraciones que allí se encuentran relativas al gobierno corporativo (apartado 4.2 “Código de Gobierno Corporativo Holandés”) para los ejercicios 2004 y 2005 se considerarán incorporadas a este Documento de Registro.

Por lo tanto, EADS cumple las disposiciones del Código Holandés desde que la junta general de la Sociedad aprobó el apartado relativo al Gobierno Corporativo incluido en el Informe del Consejo de Administración de 2003.

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 la 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 posterior 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 limitan la posibilidad de 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, Société de Gestion de Participations A ronautiques (“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 Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace (“SOGEADE”); y
- dos Consejeros independientes, uno nombrado por DaimlerChrysler y otro, por SOGEADE.

Adicionalmente, aunque desde el 8 de julio de 2003 la Sociedad de Participaciones Industriales (“SEPI”) no tiene derecho a nombrar Consejeros, en virtud de la propuesta de DaimlerChrysler y SOGEADE, la junta de accionistas de EADS que se celebró el 11 de mayo de 2005 nombró un Consejero español adicional, de modo que el número total de Consejeros pas  a once.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de los miembros del Consejo de Administración expiró en la Junta General Ordinaria de la Sociedad que tuvo lugar el 11 de mayo de 2005. Esa junta general re-eligió al Consejo de Administración para un periodo de cinco años que concluir  al cierre de la Junta General que se celebrará en el año 2010. Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco Juntas Generales 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 est  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 SOGEADE.

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 negociaciones 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 SOGEADE.

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 de la naturaleza y del ámbito de actividad del Grupo;
- 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;
- la 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 2005 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 91%. 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 estructura divisional de EADS y la organización de la sede), aspectos importantes del negocio (como la decisión del lanzamiento comercial del A350, la futura política de productos de Airbus, la estrategia de EADS en el ámbito de la defensa, incluida la consolidación del sector en Europa y la adquisición de Atlas Elektronik junto con ThyssenKrupp Technologies, la revisión de los programas UAV (Vehículos Aéreos no Tripulados) de EADS, el desarrollo conjunto del helicóptero EC 175 con China y la revisión de la futura estrategia de Sogerma), y la aprobación de planes operativos,

presupuestos y política de 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, así como optimizaciones financieras y el proceso de gestión de riesgos y controles internos. El Consejo de Administración se ocupó asimismo de materias relativas a personal y recursos humanos, tales como los requisitos para el cargo de directivo y la contratación, la conservación 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. En su reunión del 11 de mayo de 2005, Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère fueron reelegidos Presidentes y se volvieron a constituir los dos Comités del Consejo con los mismos miembros. El Consejo de Administración nombró también el 25 de junio de 2005 a los dos *Chief Executive Officers*, Thomas Enders y Noël Forgeard como *Chief Executive Officers*, al Presidente y CEO de Airbus, al Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad y al Director de Eurocopter como miembros del Comité Ejecutivo, además de confirmar a los otros miembros del Comité Ejecutivo.

El Consejo de Administración supervisó en 2005 la aplicación en las distintas jurisdicciones de EADS de los cambios en el Gobierno Corporativo de EADS adoptados en 2003 a la luz de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Entre otras materias, se estudió el dossier de iniciación enviado a los nuevos miembros del Consejo tras su nombramiento en la Junta General anual ("JGA").

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**"), que establecen 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 al desempeño de sus deberes y la obligación de evitar cualquier conflicto de intereses.

Los mandatos de todos los miembros del Consejo de Administración concluyeron en la junta general de accionistas de la Sociedad celebrada el 11 de mayo de 2005. Basándose en las propuestas de nombramiento de los principales accionistas de EADS, DaimlerChrysler y SOGEADE (Lagardère y el Estado francés), el Consejo de Administración del 8 de marzo de 2005 decidió proponer que en esa junta de accionistas se volviera a constituir el Consejo de Administración eligiendo a Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère (nombrados Presidentes), Thomas Enders y Noël Forgeard (nombrados *Chief Executive Officers*), Jean-Paul Gut y Hans Peter Ring como Consejeros Ejecutivos, Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Louis Gallois y Rüdiger Grube como Consejeros No Ejecutivos y a Francois David y Michael Rogowski como Consejeros Independientes, cada uno de ellos para un periodo de cinco años que concluirá a la conclusión de la Junta General de accionistas que se celebre en el año 2010.

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 dan 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 figuren 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.

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Principal cargo en el Grupo	Cargo principal fuera del Grupo
Manfred Bischoff	63	2005	2010	Presidente de EADS	Delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial
Arnaud Lagardère	45	2005	2010	Presidente de EADS	General Partner y Chief Executive Officer de Lagardère
Thomas Enders	47	2005	2010	Chief Executive Officer de EADS	Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial-BDLI
Noël Forgeard	59	2005	2010	Chief Executive Officer de EADS	Miembro del Consejo de Administración de Arcelor
Jean-Paul Gut	44	2005	2010	Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global de EADS	Miembro del Consejo de Administración de Arjil Commanditée-Arco
Hans Peter Ring	55	2005	2010	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
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	60	2005	2010	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Director del Servicio de Estudios de la Fundación Alternativas
Louis Gallois	62	2005	2010	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente de SNCF
Rüdiger Grube	54	2005	2010	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Miembro de la Junta Directiva de DaimlerChrysler
François David	64	2005	2010	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente y Chief Executive Officer de Coface
Michael Rogowski	67	2005	2010	Miembro del Consejo de Administración de EADS	Presidente de la Comisión de Control de J.M Voith AG.

Nota: El domicilio profesional de todos los Consejeros para cualquier asunto relacionado con EADS es Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Países Bajos.

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. Fue miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler desde 1995 hasta el 15 de diciembre de 2003, como responsable de las Actividades Aeroespaciales e Industriales. Antes de ocupar su actual cargo en EADS, el Dr. Bischoff fue primero Director Financiero desde 1989 y posteriormente Presidente y Chief Executive Officer desde 1995 hasta marzo de 2000 de Dasa AG, una de las tres sociedades fundadoras de EADS. Posee un máster y un Doctorado (Dr. rer. Pol.) en Economía por la Universidad de Heidelberg.

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

- Miembro de la Comisión de Control de DaimlerChrysler AG (“DaimlerChrysler”);
- Presidente de la Comisión de Control de Dasa AG;
- Presidente de la Comisión de Control de DCLRH;
- 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 del Consejo de Administración de Nortel Networks Corp. y Nortel Networks Ltd;
- Miembro del Consejo de Administración de Unicredit; y
- Miembro de la Comisión de Control de Voith AG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Comisión de Control de EADS Deutschland GmbH (dimitió el 7 de julio de 2003);

- Miembro del Consejo de Administración de Mitsubishi Motors Corporation (dimitió el 15 de diciembre de 2003);
- Miembro de la Junta Directiva de DaimlerChrysler (dimitió el 15 de diciembre de 2003);
- Presidente de la Comisión de Control de Motoren-und-Turbinen Union ("MTU") Aero Engines GmbH (dimitió el 1 de enero de 2004);
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère (dimitió el 10 de mayo de 2005); y
- Miembro de la Comisión de Control de Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG (dimitió el 27 de julio de 2005).

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 Grolier Inc. en los 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 sus 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 S.A.S;
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Lagardère Media (Hachette S.A.);
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Lagardère Capital & Management;
- Presidente de la Fondation Jean-Luc Lagardère;
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Arjil Commandité-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 Hachette Filipacchi Médias;
- Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores;
- Miembro de la Comisión de Control de DaimlerChrysler;
- Miembro de la Comisión de Control de Le Monde;
- Presidente de la Association des Amis de Paris Jean Bouin Club Athlétique de la Société Générale ("C.A.S.G."); y
- Miembro del France China Honorary Committee.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro de la Comisión de Control de T. Online International AG;
- Miembro de la Comisión de Control de LCM ("**Lagardère Capital & Management**") Partenaires S.A. (dimitió en diciembre de 2001);
- Presidente de Lagardère Active Broadband Finances S.A.S. (dimitió en diciembre de 2001);
- Miembro del Consejo de Administración de LCM Expression S.A. (dimitió en junio de 2002);
- Miembro del Consejo de Administración de Multithématiques S.A. (dimitió en diciembre de 2002);
- Codirector de I.S.-9 (dimitió en mayo de 2003);
- Director de Lagardère Active Publicité (SNC) (dimitió en mayo de 2003);
- Miembro del Consejo de Administración de Society d'Agences et de Diffusion S.A. (dimitió en junio de 2003);

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

- Director de Nouvelles Messagerie de la Presse Parisienne – N.M.P.P. SARL (dimitió en julio de 2003);
- Miembro del Consejo de Administración de Canalsatellite S.A. (dimitió en diciembre de 2003);
- Miembro del Consejo de Administración de Lagardère-Sociétés S.A.S. (dimitió en diciembre de 2003);
- Miembro del Consejo de Administración de Éditions P. Amaury S.A. (dimitió en diciembre de 2003);
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Lagardère Images S.A.S. (dimitió en octubre de 2004);
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Lagardère Thématiques S.A. (dimitió en noviembre de 2004);
- Director de Lagardère Elevage (dimitió en marzo de 2005);
- Vicepresidente de la Comisión de Control de Banque Arjil & Cie (dimitió en abril de 2005);
- Presidente del “Club des entreprises Paris 2012” (dimitió en enero de 2006); y
- Miembro del Consejo de Administración de Fimalac (dimitió en enero de 2006).

Thomas Enders

En 1991, el Sr. Enders se incorporó a MBB (“Messerschmitt-Boelkow-Blohm”) / 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 fue Jefe de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad. En junio de 2005 fue nombrado *Chief Executive Officer* de EADS. El Sr. Enders está licenciado por la Universidad de Bonn y la de UCLA, California.

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

- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y *Chief Executive officer* de EADS Participations B.V.;
- Presidente de la Comisión de Control de EADS Deutschland GmbH;
- Miembro del Comité de Accionistas de Airbus SAS;
- Presidente de la Comisión de Control de Eurocopter SAS;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS North America Inc.;
- Presidente de la Comisión de Control de Dornier GmbH;
- Presidente de AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (“ASD”);
- Miembro del Consejo de Administración de Bundesverband der Deutschen Industrie (“BDI”);
- Presidente de Atlantikbrücke;
- Miembro de la Comisión de Control de Deutsche BP;
- Miembro del Consejo de Administración de Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (“DGAP”); y
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la “Fundación”).

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Comisión de Control de DADC Luft und Raumfahrt Beteiligungs AG (“DADC”) (dimitió en octubre de 2005); y
- Miembro de la Comisión de Control de Industrieanlagen-Betriebsgesellschaft mbH (“IABG”) (dimitió en diciembre de 2005).

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. En junio de 2005 fue nombrado *Chief Executive Officer* de

EADS. Se licenció en la École Polytechnique y la École des Mines de París.

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

- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y *Chief Executive officer* de EADS Participations B.V.;
- Presidente del Comité de Accionistas de Airbus SAS;
- Presidente y miembro del Consejo de Administración de EADS France;
- Miembro del Consejo de Administración de Schneider Electric;
- Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation;
- Miembro del Consejo de Administración de Arcelor;
- Miembro del Consejo de Administración de France Galop; y
- Miembro del Consejo de Administración de École Polytechnique.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de International Metal Service (“IMS”) SA (dimitió en 2003);
- Presidente y *Chief Executive Officer* de Airbus Holding S.A. (dimitió en 2005);
- Presidente del Consejo de Administración de Airbus France (dimitió en 2005);
- Presidente del Consejo de Administración de Airbus España, SL (dimitió en 2005);
- Presidente de la Comisión de Control de Airbus Deutschland GmbH (dimitió en 2005);
- Presidente del Consejo de Administración de Airbus Military, SL (dimitió en 2005);
- Miembro del Consejo de Administración de Airbus U.K. Ltd (dimitió en 2005); y
- Miembro del Consejo de Administración de EADS CASA (dimitió en 2005).

Jean-Paul Gut

Desde 1983, el Sr. Gut ha ocupado varios cargos ejecutivos en el ámbito de las exportaciones y las operaciones internacionales en Matra Defense, Matra Defense Espace y el Grupo Lagardère. En 1998, fue nombrado miembro del Consejo de Administración del Grupo Lagardère como responsable de Operaciones Internacionales y del Sector de Alta Tecnología. Con la creación de EADS en 2000, el Sr. Gut fue nombrado Director de EADS Internacional y en 2005 se le nombró Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global. Se licenció por el Institut d’Études Politiques de París (IEP) y posee un máster en Económicas.

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

- Miembro del Comité de Accionistas de Airbus SAS;
- Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS CASA;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS North America Inc.;
- Consejero de GIE AMLI;
- Representante de MBDA France como miembro del Consejo de Administración de Eurotradia International (SA); y
- Miembro de la Comisión de Control de Eurocopter (SAS).

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

Ninguno.

Hans Peter Ring

D. Hans Peter Ring inició su carrera profesional en MBB en 1977. En 1987, fue nombrado Director de Control de la División de Misiles y posteriormente de la División de Aviación y Defensa de Dasa AG. De 1992 a 1995 fue Director Financiero y miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. 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 sus cargos actuales además de los expuestos en la tabla anterior:

- Miembro del Comité de Accionistas de Airbus S.A.S.;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Space B.V.;
- Miembro de la Comisión de Control de Eurocopter S.A.S.;
- Miembro de la Comisión de Control de Eurocopter Holding S.A.S.;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS CASA.;
- Miembro del Consejo de Administración de EADS North America Inc.;
- Representante de EADS ante la asamblea de miembros de ATR.;
- Miembro del Consejo Asesor de Deutsche Bank (Region Munich); y
- Miembro del "Wirtschaftsbeirat" del BayernLB.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

Ninguno.

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

El Sr. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay es Profesor Asociado en la Universidad Carlos III de Madrid, donde imparte clases de Macroeconomía y Economía Aplicada, así como Director de Estudios de la Fundación Alternativas. Entre 1970 y 1982 fue profesor de economía en la Universidad de Deusto en Bilbao. A partir de la década de los 70 ocupó varios cargos políticos en España entre los que destacan los de Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996). En 2001 abandonó su escaño en el Parlamento. El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado en Economía y Derecho por la Universidad de Deusto y Doctor por la misma universidad.

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

- Profesor Asociado de Macroeconomía en la Universidad Carlos III de Madrid;
- Presidente de Solidaridad Internacional (ONG);
- Asesor económico de Arco Valoraciones S.A.;

- Miembro del Consejo Asesor de Creation, Advising and Development (Creade S.L.); y

- Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Grupo EP.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de Promek S.L. (dimitió el 6 de junio de 2000); y
- Miembro del Consejo Asesor de Futurspace S.A. (dimitió el 5 de julio de 2004).

Louis Gallois

El Sr. Louis Gallois es Presidente de Société Nationale des Chemins de Fer ("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 Société Nationale d'Etudes et de Constructions de Moteurs d'Avions ("SNECMA") y, en 1992, Presidente y *Chief Executive Officer* de Aerospatiale. Se licenció en Ciencias Económicas por la École des Hautes Études Commerciales y se graduó en la École Nationale d'Administration.

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

- Miembro del Consejo de Administración de la *École Centrale des Arts et Manufactures*; y
- Presidente de la Fondation Vilette-Entreprises.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de Thales (dimitió el 30 de junio de 2005).

Rüdiger Grube

El Dr. Grube es miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler AG, siendo responsable del desarrollo corporativo desde 2002 y, además, responsable de resultados del Negocio del Nordeste de Asia (incluidas las actividades en 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 de Daimler-Benz AG y, posteriormente, de DaimlerChrysler. En 2000, fue nombrado

Vicepresidente de Desarrollo Corporativo. El Sr. Grübe tiene el título Ingeniero Aeronáutico de la Universidad de Hamburgo, y es doctor en Ciencias Industriales.

A continuación se detallan sus 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;
- Vicepresidente del Consejo de Administración de Beijing Benz DaimlerChrysler Automotive (BBDC-A);
- Miembro del Consejo de Administración de McLaren Group Ltd;
- Miembro de la Comisión de Control de DaimlerChrysler Financial Services AG;
- Miembro del Consejo Asesor de DaimlerChrysler Fleetboard;
- Miembro del Consejo Asesor de DaimlerChrysler Aviation; y
- Miembro de la Comisión de Control de la Hamburg Port Authority (“HPA GmbH”).

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de Hyundai Motor Company (dimitió el 13 de mayo de 2004); y
- Miembro del Consejo de Administración de Mitsubishi Motors Company (dimitió el 24 de noviembre de 2005).

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 Director de relaciones económicas exteriores del Ministerio de Economía, Finanzas y Presupuestos. En 1990, fue nombrado Director General Internacional de la sociedad Aeroespacia. El Sr. David se

graduó en la École Nationale d'Administration, así como en el Institut d'Études Politiques de París y es licenciado en Sociología.

A continuación se detallan sus 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 (Italy);
- Presidente del Consejo de Administración de Coface Services;
- Presidente de la Comisión de Control de AK Coface (*Allgemeine Kreditversicherung Aktiengesellschaft Coface*) (Alemania);
- Miembro del Consejo de Administración de Vinci;
- Miembro del Consejo de Administración de la asociación Coface Trade Aid;
- Presidente de Coface ORT;
- Presidente de La Librairie Electronique (LLE);
- Presidente del Centre d'études financiers;
- Presidente de Or Informatique; y
- Censor en Rexel.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de Rexel (dimitió en 2005).

Michael Rogowski

El Dr. Rogowski es Presidente de la Comisión de Control de Voith AG desde 2000 y también fue Presidente de la Asociación de la Industria Alemana entre 2000 y 2004. Se incorporó a 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 Voith GmbH en 1986 y de Voith AG en 1997. Estudió Ingeniería Económica y se doctoró en la Universidad de Karlsruhe en 1969.

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

- Miembro del Consejo de Administración de *Stichting Administratiekantor* EADS (la “Fundación”);
- Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG/HDI Versicherung;
- Miembro de la Comisión de Control de IKB Deutsche Industrie-Bank AG;
- Miembro del Comité de Accionistas de Freudenberg & Co.; y
- Miembro de la Comisión de Control de Carl Zeiss AG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Federación de la Industria Alemana, BDI (dimitió el 31 de diciembre de 2004);
- Miembro de la Comisión de Control de KSB AG (dimitió el 30 de abril de 2005);
- Miembro de la Comisión de Control de KfW *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (dimitió el 31 de mayo de 2005);
- Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Messe AG (dimitió el 30 de junio de 2005); y
- Vicepresidente de la Federación de la Industria Alemana, BDI (dimitió el 31 de diciembre de 2005).

La Sociedad no ha nombrado observadores del Consejo de Administración. De conformidad con el Derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. Los Consejeros no están obligados a ser titulares de un número mínimo de acciones.

Consejeros Independientes

Los dos Consejeros Independientes nombrados en virtud de los criterios de independencia establecidos anteriormente son François David y Michael Rogowski.

Delitos previos y vínculos familiares

Al leal saber y entender de la Sociedad, ninguno de los Consejeros (ni a título individual ni como consejero o directivo de cualquiera de las entidades enumeradas anteriormente) ha sido condenado por delitos de estafa, ha sido objeto de un procedimiento de quiebra, nombramiento de un síndico o liquidación, ni ha sido objeto de ninguna acusación pública oficial o sanción por parte de una autoridad legal o

reglamentaria, ni tampoco ha sido inhabilitado judicialmente para actuar como miembro de órganos administrativos, directivos o de control de ningún emisor ni para dirigir los asuntos de ninguna sociedad como mínimo durante los últimos cinco años. En la fecha de este documento, no existen vínculos familiares entre los Consejeros.

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 diciembre de 2005, 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 las siguientes reuniones del Consejo de Administración.

La autoevaluación comprendió 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 abordó cuestiones tales como la frecuencia de las reuniones, el contenido de los debates y la meticulosidad en la preparación de las reuniones. También se pidió a los miembros del Consejo de Administración que estudiaran 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 autoevaluación, se llegó a la conclusión que el comportamiento global del Consejo de Administración es muy satisfactorio.

Desde la última autoevaluación en 2004, que ya había arrojado resultados positivos, se han hecho progresos implantando las medidas de mejora descritas, como la medida de Gobierno Corporativo de EADS de aumentar la transparencia frente a los accionistas. Asimismo, la asistencia a las reuniones del Consejo de Administración y del Comité de Nombramientos y Remuneración ha vuelto a aumentar en 2005 respecto al año anterior.

La continua mejora y la efectividad del gobierno y la gestión del Grupo seguirán siendo para EADS un objetivo prioritario 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 sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda 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 tres veces durante 2005 y celebró una sesión por escrito, con un nivel de asistencia del 94%, con el objetivo de revisar los resultados del año 2004, así como los resultados del primer semestre de 2005 de la Sociedad. El papel desempeñado por el Comité de Auditoría se ha visto incrementado, 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.

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 Thomas Enders, Noël Forgeard, 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. En 2005 se reunió cinco veces, con un índice medio de asistencia del 92%. Además de hacer recomendaciones al Consejo de Administración sobre los nombramientos importantes en el seno del Grupo, el Comité de Nombramientos y Remuneración revisó la política de remuneración (incluidos planes de pensiones), los pagos de bonus de 2004, el plan de opciones sobre acciones y el plan de acciones de los empleados para el año 2005.

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

2.1.4 Comité Ejecutivo

Los *Chief Executive Officers*, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el “Comité Ejecutivo”), son 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 nueve ocasiones durante 2005.

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 cartera y está obligado a acatar 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 sea posible llegar a un acuerdo, los *Chief Executive Officers* están autorizados a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. En el caso de que exista 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 Comité Ejecutivo es de cinco años.

El 25 de junio de 2005, el Consejo de Administración nombró el nuevo Comité Ejecutivo, a la cabeza del cual se encuentran los dos *Chief Executive Officers*.

Composición del Comité Ejecutivo

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Cargo principal
Thomas Enders	47	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i>
Noël Forgeard	59	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i>
Jean-Paul Gut	44	2005	2010	Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global de EADS
Hans Peter Ring	55	2002	2007	Director Financiero
François Auque	49	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i> de la División Espacio
Fabrice Brégier	44	2005	2010	Director de la División Eurocopter de EADS
Ralph D Crosby Jr.	58	2002	2007	Presidente y <i>Chief Executive Officer</i> de EADS North America
Francisco Fernández Sáinz	60	2002	2007	Director de la División de Aviones de Transporte Militar
Gustav Humbert	56	2005	2010	Presidente y <i>Chief Executive Officer</i> de Airbus
Jussi Itävuori	50	2002	2007	Director de Recursos Humanos
Stefan Zoller	48	2005	2010	Director de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad

Nota: El domicilio profesional de todos los miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Países Bajos.

Thomas Enders, Chief Executive Officer de EADS

Véase el apartado “2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* — Curriculum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

Noël Forgeard, Chief Executive Officer de EADS

Véase el apartado “2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* — Curriculum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

Jean-Paul Gut, Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global

Véase el apartado “2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* — Curriculum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

Hans Peter Ring, Director Financiero

Véase el apartado “2.1.1 Consejo de Administración, Presidentes y *Chief Executive Officers* — Curriculum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

François Auque, Chief Executive Officer de la División Espacio

El Sr. Auque se unió a Aerospatiale como Director Financiero en 1991, tras su carrera profesional en el Grupo Suez y en el francés Cour des Comptes. Ocupó varios cargos en la alta dirección de Aerospatiale Matra. Desde 2000, es *Chief Executive Officer* de la División Espacio de EADS. El señor Auque cursó sus estudios en la École des Hautes Études Commerciales, la École Nationale d'Administration y el Institut d'Études Politiques de París.

Fabrice Brégier, Director de la División Eurocopter de EADS

El Sr. Brégier se integró en Matra Défense en 1993 como Presidente de los proyectos GIE Apache MAW y GIE Eurodrone. En 1996 fue nombrado Director de las

actividades *Stand-Off* de Matra BAE Dynamics antes de convertirse en CEO de MBD en 1998 y CEO de MBDA en 2001. En abril de 2003 fue nombrado Presidente y CEO de Eurocopter. En junio de 2005 fue nombrado Director de la División Eurocopter y miembro del Comité Ejecutivo.

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

El Sr. Crosby es Presidente y CEO de EADS North America desde 2002. Anteriormente, el Sr. Crosby fue fundador y Presidente del Sector de Sistemas Integrados de Northrop Grumman Corporation, tras haber sido Vicepresidente Corporativo y Director General de la División de Aviación Comercial y de la División B-2 de dicha empresa. El Sr. Crosby se tituló en la Academia Militar estadounidense, el Graduate Institute of International Studies de Ginebra y la Universidad de Harvard.

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

El Sr. Fernandez Sáinz se incorporó a CASA en 1971 como ingeniero de diseño de estructuras. Entre 1975 y 2002 ocupó varios cargos como Director de Ingeniería de Productos, Director de Proyectos, Director de Desarrollo de Ingeniería de la Dirección Técnica, Vicepresidente de Ingeniería y Vicepresidente Ejecutivo de Programas y, por último, como Director General de Airbus España. Desde 2002, es Director de Aviación de Transporte Militar. El Sr. Fernández Sáinz posee un máster de ICADE y es Ingeniero Aeronáutico.

Gustav Humbert, Presidente y Chief Executive Officer de Airbus

El Sr. Humbert se incorporó a MBB en 1980. Antes de convertirse en Presidente y *Chief Executive Officer* de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994, formó parte del Consejo Directivo de Dasa AG responsable de la División de Aviación Comercial. En 2000 fue nombrado Director de Airbus y en 2005 se le designó Presidente y *Chief Executive Officer* de Airbus. El Sr. Humbert es ingeniero y posee un doctorado de la Universidad Técnica de Hamburgo.

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori 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. Posee un máster de la Vaasa School of Economics de Finlandia y prestó servicio en las Fuerzas Aéreas Finlandesas como piloto.

Stefan Zoller, Director de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad

El Dr. Zoller se incorporó a Dasa en 1996 como Jefe de Personal del Presidente y *Chief Executive Officer* de la sociedad. Anteriormente, ocupó varios cargos directivos en DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canada. Desde 2000, ha desempeñado varios puestos en la alta dirección del negocio de defensa de EADS y en 2005 fue nombrado Director de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad. El Dr. Zoller se licenció en la Universidad de Tübingen y posee un doctorado en Derecho societario.

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 de los Países Bajos, Francia, Alemania y España, 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 que afectan a EADS exigían una aproximación estratégica al CI y la GR, por lo que EADS inició un proyecto de CI/GR a 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;
- identificar las debilidades de los procedimientos de CI y GR actualmente aplicados en el Grupo, y proponer medidas encaminadas a su mejora; y
- permitir que EADS gestione y minimice los riesgos empresariales y de control en toda la organización del Grupo.

Logros obtenidos en 2005

Basándose en los resultados del exhaustivo proceso de análisis y evaluación de CI y GR iniciado en 2004, en 2005 EADS evaluó de forma crítica el estado de implantación y la calidad de los sistemas de CI y GR integrados de todo el Grupo.

Se puso en marcha un proceso de análisis independiente destinado a garantizar dentro de lo razonable la eficacia de los sistemas CI y GR existentes. El resultado han sido mejoras adicionales de la calidad y la eficacia.

Se pusieron en práctica varias medidas destinadas a profundizar en las mejoras de la calidad de los sistemas de CI y GR. Se llevaron a cabo sesiones de formación de formadores para continuar instruyendo a los coordinadores de CI que, en una segunda fase, transmitieron sus conocimientos a los titulares del proceso en las unidades de negocio y las funciones de la sede. Además, se realizaron talleres de proceso sobre las “lecciones aprendidas”, utilizando la información del análisis independiente. Estos talleres facilitaron a los titulares del proceso y a los coordinadores una plataforma de información sobre los hallazgos del análisis independiente en otras unidades de negocio, así como un medio para intercambiar sus experiencias concretas. Las sesiones formativas y la información de los talleres de “lecciones aprendidas” se utilizaron para seguir orientando y apoyando a los titulares del proceso y para garantizar un elevado nivel de calidad de la autoevaluación anual. Posteriormente, los resultados de la autoevaluación y el análisis independiente fueron objeto de debate por parte de los miembros de la alta dirección de EADS. Utilizando un enfoque ascendente, los consejos directivos de las unidades de negocio informaron sobre la situación de sus sistemas de CI y GR a los *Chief Executive Officers* y a los directores financieros de las respectivas divisiones (Airbus, DS, MTA, Eurocopter, Espacio), que, a su vez, los comunicaron a los *Chief Executive Officers* de

EADS (los “CEO”) y al director financiero de EADS (el “CFO”).

Asimismo, con el fin de maximizar la eficacia en el área de la evaluación de diseños de control, se estableció el principio de “control clave”. Un “control clave” es un control que es esencial para un objetivo de control concreto que cubre el riesgo relacionado. Con frecuencia se identifican controles clave en ámbitos como los controles de autorización, los informes de excepciones, los controles de configuración, la separación de tareas, el acceso a sistemas, los controles de conversión, los indicadores claves de rendimiento, las revisiones de la dirección y las conciliaciones.

A continuación se describen los sistemas de CI y GR integrados del Grupo, incluidos los avances realizados en 2005.

Limitación

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 incumplimiento de los controles establecidos por parte de 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.

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 CEO y el CFO de EADS son los responsables de garantizar 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 y en 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 inherente a toda actividad empresarial. Para cumplir las expectativas de sus accionistas, EADS busca oportunidades que, no obstante, implican la aceptación de ciertos niveles de riesgo. Véase el apartado “Factores de riesgo” 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 desarrollos en la legislación sobre Gobierno Corporativo, EADS armonizó los procesos de GR en el seno del Grupo, con el fin de garantizar que (i) la identificación, (ii) el análisis, (iii) el control, (iv) el seguimiento de los riesgos y (v) la elaboración de informes sobre ellos se realicen de forma continua y sistemática.

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

Las direcciones de las 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 las 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. Esta información se utiliza para tomar

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

decisiones en todos los procesos directivos relevantes de EADS.

Además, las direcciones de las divisiones y de las unidades de negocio realizan un seguimiento periódico 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 CEO 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 debate a nivel del Grupo.

2.1.5.3 Marco de Control Interno

EADS posee un **marco integrado de CI a escala de todo el Grupo** con el fin de ofrecer una garantía razonable al Consejo de Administración, a los CEO y al CFO de que los riesgos inherentes a los procesos derivados de las actividades del Grupo están siendo eficazmente gestionados con arreglo a diversos procedimientos de CI. El marco incorpora los sistemas de políticas y procedimientos de EADS diseñados para:

- garantizar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables al Grupo, así como de las políticas internas del mismo;
- permitir que el Grupo identifique y responda ante riesgos significativos tanto operativos como económicos y de cumplimiento en toda la organización de EADS; y
- 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.

Determinadas filiales, como Airbus, y *joint ventures*, como MBDA, utilizan procedimientos de CI que están adaptados a sus negocios concretos; estos procedimientos se ajustan al marco de CI general de EADS. La conformidad con el marco de CI se garantiza, entre otras formas, mediante la presencia de EADS en los órganos de control y dirección de esas filiales (como, por ejemplo, el Comité de Accionistas de Airbus, el Consejo de Administración de MBDA y sus respectivos comités de auditoría).

Fuentes y normas para los procedimientos y el marco de CI

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

- códigos de conducta (como, por ejemplo, el Código Ético de EADS, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (véase “Parte 2/Capítulo 2 Responsabilidad Social Corporativa”));
- 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 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 Comisión (COSO), así como normas específicas del sector como las definidas por la International Standards Organization (ISO).

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 apliquen y funcionen de forma eficaz y continua.

Como parte del desarrollo del marco de CI, EADS ha constituido mecanismos formalizados de autoevaluación de riesgos y control que deben ser aplicados regularmente por los titulares de cada uno de los procesos empresariales.

Basándose en estos mecanismos, la dirección de cada división, de cada unidad de negocio y las funciones de la sede elaboran informes formales sobre la suficiencia y eficacia de los sistemas de CI dentro de su ámbito de responsabilidades.

Los análisis y las declaraciones realizados por las divisiones, las unidades de negocio y las funciones de la sede se debaten exhaustivamente entre los CEO y el CFO de EADS y los respectivos CEO y CFO de las divisiones y unidades de negocio o los directores de las funciones de la sede. Estos debates sirven para priorizar posibles problemas a escala de EADS, definir y aprobar medidas apropiadas en caso de ser necesarias y sacar conclusiones para el informe global de CI y GR de EADS.

La evaluación inicial basada en los riesgos de la eficacia del sistema de CI del Grupo se inició en 2005 y continuará durante todo 2006 con el apoyo de auditores externos.

Las actividades de seguimiento continuas de EADS incluyen las siguientes:

- Definición del alcance: el proceso de definición del alcance establece las bases para todos los pasos siguientes del proceso de CI al identificar los procesos y subprocesos del negocio más significativos a nivel de las entidades jurídicas ("EJ").
- Autoevaluación: tomando como base los procesos de negocio identificados anteriormente, se cumplimentan las plantillas de CI evaluando el diseño (¿son los controles suficientes para cumplir el objetivo de control?) y la eficacia operativa (¿funcionan los controles como se pretende?) de los controles existentes.
- Evaluación y clasificación: las deficiencias de control identificadas durante el proceso de autoevaluación deben evaluarse y clasificarse como deficiencias de escasa importancia, deficiencias significativas y debilidades esenciales.
- Subsanación y seguimiento: para cada deficiencia identificada, es preciso definir y aplicar una medida de subsanación. Los avances son objeto de seguimiento por parte de las unidades de negocio, que informan sobre los mismos a la sede de EADS.
- Repetición de las pruebas: con el fin de comprobar que las medidas de subsanación han tenido éxito, los controles subsanados deben ser objeto de una nueva evaluación.
- Subrepresentación y debate en la dirección: una vez al año, las deficiencias significativas y esenciales detectadas deben comunicarse en cartas de subrepresentación, comunicando la evaluación de la dirección sobre la calidad de los sistemas de CI y de la exposición al riesgo de CI.
- Análisis independiente: cada año, la auditoría corporativa elabora un análisis independiente de la situación de los sistemas de CI en divisiones y unidades de negocio seleccionadas.
- Formación: el personal relevante (como los Coordinadores de CI y los Titulares de los Procesos) recibe cursos en los que se le informa de las nuevas leyes o reglamentos, o las modificaciones de los ya vigentes, en materia de CI, así como de las novedades de las fases relevantes del proceso y las correspondientes actividades dentro de los sistemas de CI.

Proceso de cierre de gestión

Desde el ciclo de informes de 2004, se está aplicando un proceso de cierre formalizado por el cual los CEO y el CFO de EADS confirmarán al Consejo de Administración que, a su leal saber y entender:

- 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 las plantillas 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 CEO 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 facilitarán a los CEO y al CFO por las direcciones de división y de unidades de negocio, así como en los debates de la dirección mencionados anteriormente.

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

2.1.5.4 Procesos empresariales cubiertos por el marco de Control Interno

Teniendo en cuenta las actividades de EADS, se han identificado 17 procedimientos empresariales de alto nivel en EADS. Estos procedimientos se han clasificado como procesos fundamentales (investigación y desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (compras, recursos humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, departamento jurídico y seguros) y procesos directivos (auditoría interna, control y controles de la Dirección). 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. ⁽¹⁾

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, que se encarga 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”). 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 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, los principios contables aplicados 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.

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

Control

La función de control ha desarrollado una metodología y un sistema corporativo de medición económica y financiera orientada al valor que se basan en el establecimiento de criterios de competencia comparativa. Las labores principales de planificación, seguimiento y presentación de informes del departamento de control proporcionan una perspectiva global del Grupo. En consecuencia, el departamento de control también está llamado a interactuar con otras funciones de la sede para asegurar que las actividades corporativas, tales como las fusiones y adquisiciones (“M&A”) 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 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. Véase el apartado “1.1.8 Actividades de cobertura”.

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, que está formado por representantes de Airbus y del departamento central de tesorería de EADS, controla la exposición a riesgos de tipo de cambio y decide la puesta en práctica de forma pormenorizada de la política de cobertura

Gobierno Corporativo

2.1 Administración, dirección y control

de Airbus. Las operaciones concretas de cobertura son ejecutadas por el Departamento Central de Tesorería de EADS. Véase el apartado “1.1.7.4 Financiación de ventas” y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) – Nota 22: Pasivos financieros”.

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

En EADS, 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 CEO 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 los comités 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 destinados a garantizar que EADS no celebre 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 dentro las categorías definidas requieren la aprobación del CFO. Los contratos que se consideran de “alto riesgo” deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director (*Chief Operating Officer*) del Departamento Financiero y Director (*Chief Operating Officer*) de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global ostentan la calidad de miembros permanentes) y que es responsable del análisis de la propuesta y de proporcionar una recomendación a los CEO 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, que se basa en las directrices de EADS y en el Acuerdo de Accionistas de Airbus. En general, si EADS comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de EADS sobre 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.

Los proyectos que no se consideran estratégicos y que se encuentran dentro del límite de valor establecido, son analizados y aprobados por el Comité de Fusiones y Adquisiciones. Los proyectos estratégicos y de gran valor requieren la aprobación adicional de los CEO 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 sujeto a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La Dirección del Departamento Jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las divisiones y las unidades de negocio, se encarga de la aplicación y la supervisión de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de EADS respeten todas las leyes, los reglamentos y los requisitos aplicables. Asimismo, es la responsable de la supervisión de los litigios que afecten al Grupo, así como de la protección jurídica de los activos del Grupo, 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. Sobre la base del plan de auditoría anual aprobado y de 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 llevado a cabo en 2005, EADS realizará una evaluación crítica de los resultados a lo largo de 2006. Como consecuencia de las continuas actividades de seguimiento de la eficacia de los sistemas de CI y GR, como las autoevaluaciones y el análisis de Auditoría Interna, es probable que a lo largo de 2006 los sistemas de CI y GR continúen mejorándose y modificándose. Estas mejoras y modificaciones van encaminadas a garantizar que EADS continúe actuando conforme a las mejores prácticas de CI y GR.

2.2 Retribución de los Consejeros y de los principales directivos

2.2.1 Remuneración de los Consejeros y de los 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 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 2005, 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 de la Sociedad — Nota 9: Remuneración".

Los Consejeros Ejecutivos también tienen derecho a una compensación al abandonar su cargo si lo hacen por decisión de la Sociedad. Los contratos laborales de los Consejeros Ejecutivos se realizan por un periodo de tiempo indefinido y se fija una indemnización de hasta un máximo de 24 meses de sus ingresos estimados. La indemnización máxima de 24 meses puede reducirse proporcionalmente en función de la edad de jubilación.

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 2005 una remuneración total anual estimada de 10.654.987 euros. Esta remuneración estimada se calcula a pro rata para los Consejeros Ejecutivos presentes en la Sociedad a 31 de diciembre de 2005. Esta remuneración se divide en

el caso de los *Chief Executive Officers* en un porcentaje fijo del 45% y un porcentaje variable del 55% y en el caso de los restantes Consejeros Ejecutivos 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 sobre la base de dos componentes iguales: (i) una participación en beneficios calculada en base al EBIT (75%) y un elemento de tesorería bruto (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 anteriores *Chief Executive Officers* de

la Sociedad, el Sr. Philippe Camus y el Sr. Rainer Hertrich, durante el ejercicio 2005 fue de 1.948.941 euros a cada uno. De conformidad con los términos de sus contratos laborales, los anteriores CEOs tenían derecho además a una compensación de 2.550.000 euros cada uno (es decir, 18 meses de sus ingresos totales estimados).

La retribución total pagada por EADS y todas las empresas del Grupo a los dos nuevos *Chief Executive Officers* de la Sociedad, el Sr. Thomas Enders y el Sr. Noël Forgeard, durante el ejercicio 2005 fue de 450.000 euros a 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 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 2005, 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. Excepto las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se describen en el Apartado 2/3.3.2, la Sociedad no tiene conocimiento de que existan posibles conflictos de interés en relación con la misma entre las obligaciones de los Consejeros y sus respectivos intereses privados u otras obligaciones.

Tal y como se indica en la “Parte 2/3.1.3.1 Obligaciones de información permanente”, de conformidad con el Artículo 35 de la Ley 24/1988, de 28 de julio de 1988, del Mercado de Valores, en su versión vigente (la “**Ley del Mercado de Valores**”) y la Orden EHA/3050/2004 de 15 de septiembre, la Sociedad deberá proporcionar información cuantificada, incluyendo, de forma no limitativa, el número y el importe de todas las operaciones realizadas con cualesquiera partes vinculadas, en la información semestral que la Sociedad debe remitir a la *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (la “**CNMV**”) y la Bolsas de Valores españolas, sin perjuicio de la información incluida en el informe anual de Gobierno

Gobierno Corporativo

2.2 Retribución de los Consejeros y de los principales directivos

Corporativo que se debe presentar anualmente ante la CNMV (el **“Informe Anual de Gobierno Corporativo”** en aplicación de la Orden Ministerial 3722/2003 de 26 de diciembre de 2003 (la **“Orden Ministerial”**)).

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad deberá proporcionar información detallada sobre

(i) las operaciones realizadas con Consejeros, que no sean parte de la actividad ordinaria de la Sociedad o que no se realicen en condiciones de mercado, y (ii) cualquier operación realizada con partes vinculadas que sean significativas por su cuantía o relevantes para la adecuada comprensión de los estados financieros de la sociedad.

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:

- tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- tuviesen contratos de trabajo en Francia, Alemania o España; y

- fuesen 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 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 2.017.894 acciones de valor nominal 1 euro cada una.

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;
- 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 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 10,70 euros por acción;
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 10,70 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 2.017.894 acciones. Las acciones se entregaron el día 5 de diciembre de 2001.

En octubre de 2002, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.022.939 acciones de valor nominal 1 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;
- 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 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;
- 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;
- 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 a los 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;
- 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;
- 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, Singapur, Australia o Finlandia.

La oferta a los 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;
- 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.

En junio de 2005, 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 2.025.000 acciones de valor nominal 1 euro cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la AMF el 4 de mayo de 2005 con el número 05-353) sólo se realizó a empleados que:

- tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades 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, el Reino Unido, Irlanda, México, Países Bajos, Polonia o Singapur.

La oferta a los 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 18,86 euros por acción;
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 18,86 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 1.938.309 acciones. Las acciones se entregaron el 29 de julio de 2005.

2.3.3 Opciones concedidas a los 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, 8 de octubre de 2004 y 9 de diciembre de 2005, 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, de 6 de mayo de 2003, y de 11 de mayo de 2005 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 a 31 de diciembre de 2005:

	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	2.440.381	104.350
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	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€20,90	€20,90
Número de opciones ejercidas	2.179.019	119.650
	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha de la Junta General	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha de la reunión 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	5.288.723	4.359.189
De las cuales: acciones que pueden suscribir:		
- el Sr. Philippe Camus*	135.000	135.000
- el Sr. Rainer Hertrich*	135.000	135.000
- los 10 empleados a los que se haya concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001 (tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	Aproximadamente 1.650	Aproximadamente 1.562
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	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€24,66	€16,96
Número de opciones ejercidas	2.069.027	2.672.036

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

	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	6.493.005	7.699.060
De las cuales: acciones que pueden suscribir:		
- el Sr. Philippe Camus*	135.000	135.000
- el Sr. Rainer Hertrich*	135.000	135.000
- los 10 empleados a los que se haya concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de beneficiarios 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 y cuando sea el caso, en función de determinadas condiciones de rentabilidad (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	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€15,65	€24,32
Número de opciones ejercidas	885.125	0

	Séptimo tramo
Fecha de la Junta General	11 de mayo de 2005
Fecha de la reunión del Consejo	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones en circulación	7.981.760
De las cuales: acciones que pueden suscribir:	
- el Sr. Thomas Enders*	135.000
- el Sr. Noël Forgeard*	135.000
- los 10 empleados a los que se haya concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	Aproximadamente 1.608
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 y cuando sea el caso, en función de determinadas condiciones de rentabilidad (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	Diez años después de la fecha de concesión de las opciones
Precio de ejercicio	€33,91
Número de opciones ejercidas	0

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

Gobierno Corporativo

2.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

Para más información acerca de las opciones canceladas y ejercidas durante el ejercicio véase el apartado “Otras notas a los Estados Financieros consolidados (IFRS) — Nota 31: Pagos de acciones”.

Para más información acerca de las transacciones llevadas a cabo por los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo véase la página web de EADS y/o la página web de las autoridades bursátiles competentes.