

4

Gobierno Corporativo

4.1	Gestión y control	145
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	146
4.1.2	Comités del Consejo	157
4.1.3	Comité Ejecutivo	159
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	161
4.1.5	Organización de <i>compliance</i>	166
4.2	Intereses de los Consejeros y principales directivos	167
4.2.1	Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	167
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	171
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	171
4.2.4	Préstamos y garantías a los Consejeros	171
4.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	172
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	172
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	172
4.3.3	Planes de incentivos a largo plazo	173



De conformidad con el derecho holandés y con las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés en su versión modificada a finales de 2008 (en adelante, el “**Código holandés**”), que incluye ciertas recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del Código holandés o, en su caso, explica y aporta las sólidas razones por las que ha optado por no aplicar dichas disposiciones. En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica la mayor parte de las actuales recomendaciones del Código holandés; sin embargo, está obligada, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del mismo, a facilitar las siguientes explicaciones.

Para tener acceso al texto completo del Código holandés se puede consultar el siguiente sitio web: www.commissiecorporategovernance.nl.

1. EADS ES UNA SOCIEDAD CONTROLADA Y, POR TANTO, VARIOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DEL COMITÉ DE AUDITORÍA, DEL COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES, ASÍ COMO DEL COMITÉ ESTRATÉGICO, SON DESIGNADOS Y PUEDEN SER CESADOS POR SUS ACCIONISTAS MAYORITARIOS

Sin embargo, conviene señalar que una autoevaluación del Consejo de Administración confirmó que los miembros del mismo nombrados por los accionistas mayoritarios habían mantenido opiniones y defendido posiciones que, en todos los aspectos importantes, eran acordes con los intereses económicos de los accionistas individuales. Dado que no existen importantes conflictos de interés entre EADS y sus accionistas mayoritarios, y dada la independencia de los accionistas mayoritarios entre sí, se considera que los miembros del Consejo de Administración designados por los accionistas mayoritarios representan adecuadamente los intereses de todos los accionistas cuando actúan de forma crítica e independiente de los demás así como de cualquier interés particular. Asimismo, la composición del Consejo de Administración, tal y como se rediseñó en octubre de 2007 para incrementar, en particular, el número de miembros independientes, con una amplia gama de experiencias representadas en el Consejo de Administración, así como el desarrollo de las reuniones, incitan la expresión de puntos de vista autónomos y complementarios.

En consecuencia:

- (a) Cuatro miembros del Consejo de Administración sobre once son independientes (mientras que la disposición III.2.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente).
- (b) Los miembros del Consejo de Administración cesan simultáneamente cada cinco años (mientras que la disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que

haya un calendario de ceses para evitar en la medida de lo posible que muchos de los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración cesen al mismo tiempo).

- (c) El Presidente del Consejo de Administración preside dichos Consejo de Administración. En caso de cese o dimisión del Presidente, el consejo debe designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por tanto, no es necesaria la figura del Vicepresidente para cubrir la vacante si llegara a producirse (mientras que la disposición III.4.1 (f) del Código holandés recomienda que haya un Vicepresidente).
- (d) El Comité de Auditoría de EADS no se reúne si no está presente el Consejero Delegado (mientras que la disposición III.5.9 del Código holandés así lo recomienda).
- (e) El Comité de Auditoría de EADS incluye a dos miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría).
- (f) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité).
- (g) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el organismo responsable del procedimiento de selección y de las propuestas de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración (mientras que la disposición III.5.14 (a) del Código holandés recomienda que dicho Comité centre su actividad en especificar los criterios de selección y los procedimientos de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración, y la disposición III.5.14 (d) recomienda que dicho Comité centre su actividad en hacer propuestas de nombramientos y de cambios de puesto).

2. EN LO QUE SE REFIERE A LA REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

EADS aplica diversas reglas para establecer la remuneración del miembro ejecutivo (el Consejero Delegado) y los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración, como se explica en el apartado “— 4.2.1. Remuneración concedida a los Consejeros y de los principales directivos”.

En caso de cese por parte de la Sociedad del Consejero Delegado, se le abonará una indemnización por cese que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual (mientras que la disposición II.2.8 del Código holandés recomienda que la remuneración máxima, en caso de cese, sea de un año de sueldo y que si ese máximo de un año fuera

manifiestamente inadecuado para un miembro ejecutivo del Consejo de Administración que es cesado durante su primer año de mandato, dicho Consejero tenga derecho a una compensación por cese que no supere el doble del sueldo anual siempre que se respeten las siguientes condiciones: el Consejo de Administración haya determinado que el Consejero Delegado no puede seguir ocupando su cargo como consecuencia de un cambio de la estrategia o las políticas de EADS o como resultado de un cambio de control en EADS. La indemnización por cese se abonará únicamente en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido las condiciones de obtención de resultados estipuladas por el Consejo de Administración.

No obstante, dicha indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

3. EADS COTIZA EN LAS BOLSAS DE FRÁNCFORT, PARÍS Y EN LAS BOLSAS ESPAÑOLAS, Y DEDICA TODOS SUS ESFUERZOS A CUMPLIR LAS NORMAS ESENCIALES Y A SEGUIR LAS PRÁCTICAS GENERALES DE DICHS MERCADOS PARA PROTEGER A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

- (a) Asimismo, EADS ha adoptado normas sobre uso de información privilegiada que disponen normas internas

específicas, entre otras, y a las que estarán sujetas los miembros del Consejo de Administración que posean o negocien con acciones de EADS y de otras sociedades. Por ello, de conformidad con esas reglas y reglamentos, así como las prácticas comunes en los países en los que la Sociedad cotiza.

- (b) EADS no exige a los Consejeros que consideren sus acciones de la Sociedad como una inversión a largo plazo (mientras que la disposición III.7.2 del Código holandés recomienda esta opción).
- (c) El mandato de los miembros del Consejo de Administración es de cinco años, sin límite de renovación (mientras que las disposiciones II.1.1 y III.3.5 del Código holandés recomiendan que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración y que haya mandatos de cuatro años —sin límite de renovación— para los miembros ejecutivos del mismo).
- (d) EADS no cumple algunas de las recomendaciones en sus relaciones con los analistas, entre ellas la de permitir a ciertos accionistas que puedan seguir sus reuniones con analistas en tiempo real y la de publicar las presentaciones a analistas en su sitio web, como estipula la disposición IV.3.1 del Código holandés.

4.1 Gestión y control

Desde su constitución en 2000 y hasta el 22 de octubre de 2007, EADS estuvo presidida por una estructura de dirección bicéfala, con dos Presidentes del Consejo y dos co-Consejeros Delegados, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una Sociedad con un legado industrial e internacional único como el nuestro.

El 16 de julio de 2007, Daimler (anteriormente, DaimlerChrysler), el Gobierno francés y Lagardère decidieron, junto con el equipo directivo de EADS, implantar una nueva estructura de dirección y liderazgo. También se consultó al Gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de

gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo Consejero Delegado.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de miembros independientes en el Consejo de Administración, y así lo recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo internacional.

En este sentido, tanto Daimler como Sogeadé rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro Consejeros independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del Consejero Delegado, el Consejo de Administración ya no tiene consejeros ejecutivos.

El núcleo accionarial de EADS también decidió modificar las responsabilidades asumidas por el Consejo de Administración, el Presidente, el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo, como se señala a continuación.

Esas modificaciones fueron totalmente implantadas y entraron en vigor a partir de la Junta General Extraordinaria de Accionistas y de la reunión del Consejo de Administración, celebradas ambas el 22 de octubre de 2007.

4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)

4.1.1.1 COMPOSICIÓN, FACULTADES Y NORMAS

Conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración es responsable de la dirección de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto de un máximo de once miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el **"Reglamento del Consejo de Administración"**) en la reunión que celebró el 7 de julio de 2000. El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al Gobierno Corporativo. Éste fue a su vez modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El Reglamento del Consejo de Administración establece la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de nombramiento y las responsabilidades del Presidente y del Consejero Delegado. El Reglamento del Consejo de Administración dispone asimismo la creación de tres Comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

El Consejo de Administración ha adoptado asimismo normas específicas sobre operaciones con información privilegiada, que limitan la posibilidad de sus miembros para negociar con acciones de EADS en determinadas circunstancias (para más información, véase "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar").

Las partes intervinientes en el *Participation Agreement* (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 y como ha quedado definido en el primer párrafo de "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas") acordaron que los derechos de voto vinculados a las acciones indirectas de EADS los ejercerá EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS incluya a los

Consejeros de EADS Participations B.V. y a cuatro Consejeros independientes más.

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero independiente se define como *"un Consejero que no es directivo, consejero, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo DASA, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS"*.

De conformidad con el *Participation Agreement*, el Consejo de Administración (el **"Consejo de Administración"**; al referirse a los miembros del Consejo de Dirección se utiliza el término **"Consejeros"**) está formado por los siguientes once miembros:

- ▶ Un Presidente no Ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead
- ▶ El Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Daimler
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Sogead
- ▶ Un Consejero nombrado por SEPI, mientras las acciones indirectas de EADS que posea SEPI representen el 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS, pero en todo caso hasta la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará en 2012 y
- ▶ Cuatro Consejeros independientes, propuestos conjuntamente por el Presidente y el Consejero Delegado de EADS, y aprobados individualmente por el consejo.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de cada Miembro del Consejo de Administración expirará en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebrará en 2012. A partir de ese año, los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco años, en la Junta General de Accionistas correspondiente.

La junta general de accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier Miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos consecutivos que un Consejero puede desempeñar no está limitado.

El Consejo de Administración nombra a un Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. El Presidente garantiza el buen funcionamiento del Consejo de Administración y en particular las relaciones con el Consejero Delegado, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, y que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente deberá ser de nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado de la otra nacionalidad.

El Presidente puede presentar su dimisión como Presidente del Consejo de Administración o puede ser cesado como Presidente por el Consejo de Administración, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. Además, el nombramiento finaliza si el Presidente dimite o es cesado como Consejero. Inmediatamente después del cese o dimisión del Presidente, si los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade no designan conjunta e inmediatamente a un nuevo Presidente, el Consejo de Administración nombrará por mayoría simple a un Consejero (de la misma nacionalidad que el antiguo Presidente) como Presidente interino por un período que expirará cuando suceda el primero de estos dos supuestos: (i) veinte días naturales después de que los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade designen conjuntamente a un nuevo Presidente (durante ese tiempo, se convoca una reunión del Consejo de Administración para nombrar al nuevo Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade), o (ii) dos meses después del nombramiento del Presidente interino.

A petición de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración, presentada tres años después del inicio del mandato del Presidente, alegando que se han producido graves desviaciones contrarias a los objetivos y/o fallos en la implantación de la estrategia definida por el Consejo de Administración, dicho Consejo deberá reunirse para decidir si esas desviaciones y/o fallos se han producido realmente durante ese período y si es el caso, decidir si renueva su confianza en el Presidente (el "**Voto de Confianza**"). El Consejo de Administración decidirá sobre ese Voto de Confianza por mayoría simple. El Presidente será cesado si no consigue el Voto de Confianza y se nombrará a un nuevo Presidente de acuerdo con lo anterior.

El Consejo de Administración nombró igualmente a un Consejero Delegado, que será el responsable de la gestión diaria de la Sociedad, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. La forma en que el Consejero Delegado puede dimitir o ser cesado y la forma en que el Consejero Delegado puede ser sustituido, si se da el caso, son idénticas a las aplicables al Presidente. El procedimiento del voto de confianza que se ha señalado anteriormente también es aplicable al Consejero Delegado, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

Facultades del Consejo de Administración

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por el Consejero Delegado. El Consejero Delegado no podrá realizar operaciones que sean propias de las responsabilidades clave del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las principales responsabilidades del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- » Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad del Grupo
- » Aprobar cualquier propuesta que se vaya a someter a la junta general de accionistas con el fin de modificar los Estatutos de EADS (por mayoría cualificada, tal y como se define a continuación)
- » Aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo
- » Aprobar cambios sustanciales al plan de negocio y el presupuesto anual del Grupo
- » Fijar los principales objetivos del rendimiento del Grupo
- » Nombrar o cesar al Presidente y al CEO y decidir sobre el nombramiento o cese del CEO de Airbus, entendiéndose que (i) el Presidente y el CEO de Airbus deberán tener la misma nacionalidad, francesa o alemana, y el CEO y el COO de Airbus de nacionalidades diferentes, así como que (ii) el CEO de EADS y el CEO de Airbus no pueden ser la misma persona (mayoría cualificada)
- » Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo), como un equipo completo, no uno por uno
- » Fijar y aprobar modificaciones al Reglamento del Consejo de Administración y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría cualificada)
- » Decidir los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, el Secretario Corporativo de EADS y los Presidentes de la Comisión de Control (u otro órgano similar) de otras sociedades o Unidades de Negocio importantes del Grupo
- » Aprobar las modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo
- » Aprobar las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo por un valor que supere los 350 millones de euros (lo cual supone que se requerirá la mayoría cualificada solo para las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo EADS cuyo valor supere los 500 millones de euros)
- » Aprobar las alianzas estratégicas y los convenios de operaciones conjuntas del Grupo (mayoría cualificada)

- ▶ Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara al mercado de capitales
- ▶ Aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (mayoría cualificada)
- ▶ Aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual
- ▶ Aprobar cualquier propuesta del Presidente o del Consejero Delegado relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la junta general de accionistas y
- ▶ Aprobar principios y directrices que gobiernen la conducta del Grupo en asuntos que impliquen responsabilidades no contractuales (como cuestiones medioambientales, el control de calidad, los anuncios financieros, la integridad) así como la identidad corporativa del Grupo.

Sistema de votación

Cada Consejero tendrá un voto, salvo que, si hay más Consejeros designados por Sogeadé que Consejeros designados por Daimler presentes en la reunión o representados en ella, el Consejero designado por Daimler que esté presente en la reunión podrá emitir el mismo número de votos que los Consejeros designados por Sogeadé que estén presentes en la reunión o representados en ella, y viceversa. Todas las decisiones del Consejo de Administración se tomarán por mayoría simple de los votos (seis Consejeros, presentes o representados, que votan a favor de una decisión), excepto en las votaciones sobre ciertos temas que solo se pueden resolver por mayoría cualificada, que incluya el voto unánime de los dos Consejeros designados por Sogeadé y los dos Consejeros designados por Daimler (la **"Mayoría Cualificada"**). 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 Sogeadé y un Consejero designado por Daimler. Un Consejero puede autorizar a otro Consejero a que lo represente en la reunión del Consejo y a que vote en su nombre. Dicha autorización se hará por escrito.

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta de aquella en la que Daimler tiene derecho a ejercer la opción de venta concedida por Sogeadé (véase "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 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 Sogeadé y al Consejero Delegado de Daimler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo un bloqueo de los que dan derecho a Daimler a ejercer dicha opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de Sogepa y de Daimler), 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 Daimler, Sogeadé y SEPI.

Conforme a las disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, éste está facultado para constituir comités formados por Consejeros. Además del Comité de Auditoría, del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Estratégico, 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 figuran en el orden del día de cualquier reunión de un comité será de al menos un Consejero designado por Sogeadé y un Consejero designado por Daimler. Todas las decisiones de cualquier comité se adoptarán por mayoría simple de sus miembros.

La actuación del Consejo de Administración se regirá, además de por su Reglamento, por las directrices internas de los Consejeros (las **"Directrices de los Consejeros"**) adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Las Directrices de los Consejeros están compuestas por un código de los Consejeros (el **"Código de los Consejeros"**) que detalla los derechos y deberes de los miembros del Consejo de Administración, un código del Comité de Auditoría (el **"Código del Comité de Auditoría"**), un código del Comité de Nombramientos y Retribuciones (el **"Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones"**) y un código del Comité Estratégico (el **"Código del Comité Estratégico"**), cada uno de los cuales detalla las funciones reforzadas de cada uno de los Comités.

El Código de los Consejeros establece los principios básicos que deben respetar todos y cada uno de los Consejeros, tales como la obligación de actuar en el interés de la Sociedad y de sus 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 interés.

Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Bodo Uebber	51	2007	2012	Presidente de EADS	No Ejecutivo
Louis Gallois	67	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS	Ejecutivo
Rolf Bartke	63	2007	2012	Presidente de Keiper-Recaro-Group	Designado por Daimler
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Socio Codirector de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005, reelegido en 2007	2012	Asesor Económico	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	Socio Director de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank	Independiente
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal	Independiente
Sir John Parker	68	2007	2012	Presidente de National Grid PLC y Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	69	2007	2012	Presidente del Consejo de Administración de BNP Paribas	Independiente
Wilfried Porth	52	2009	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2011. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

En EADS, todos los Consejeros deberán contar la debida experiencia, cualificaciones, competencias y conocimientos industriales necesarios para ayudar a la Sociedad a la hora de diseñar y aplicar su estrategia global, así como los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar las funciones que se les asignen como miembros de alguno de los Comités del Consejo. El Consejo de Administración reconoce que la variada composición de sus miembros en cuanto a género, experiencia, nacionalidad de origen, etc., es muy valiosa respecto de la calidad y eficiencia de su trabajo.

El Consejo de Administración propondrá candidatos que, junto a los demás Consejeros, gestionen EADS con el fin de fortalecer su posición de líder en la industria espacial y de defensa. A este respecto, el Consejo de Administración tendrá en cuenta criterios de diversidad, sobre todo en cuestión de género, a la hora de evaluar y proponer candidatos para la futura renovación de la totalidad de los miembros del Consejo de Administración en 2012.

La Sociedad no ha nombrado observadores al 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.

CURRÍCULUM VITAE Y OTROS CARGOS Y FUNCIONES DESEMPEÑADOS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN OTRAS SOCIEDADES

Bodo Uebber

El Sr. Bodo Uebber fue nombrado Presidente de EADS en abril de 2009. Es miembro del Comité de Dirección de Daimler AG, responsable financiero y de control (desde el 16 de diciembre

de 2004) y de la División Daimler Financial Services (desde el 16 de diciembre de 2003). Anteriormente, había ocupado diversos puestos de liderazgo de carácter financiero en Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG y MTU Aero Engines GmbH. El Sr. Uebber nació el 18 de agosto de 1959 en Solingen. Se licenció en 1985 en Ingeniería y Ciencias Económicas en la Universidad Técnica de Karlsruhe. Ese mismo año, se incorporó a Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro del Comité de Dirección de Daimler AG
- Presidente del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Presidente de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG
- Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Bank AG
- Miembro de la Comisión de Control de Stiftung Deutsche Sporthilfe
- Miembro del Consejo de Inversión de "Stifterverband der Deutschen Wissenschaft"
- Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG
- Miembro del Consejo Asesor de Daimler Unterstützungskasse GmbH
- Miembro del Consejo Asesor de Deutsche Bank AG en Múnich
- Miembro del Consejo Asesor de Landesbank Baden-Württemberg

- Miembro del Círculo de Donantes del Museo Judío de Berlín
- Miembro del Consejo de Administración de la "Isla de los Museos" en Berlín y
- Miembro del Consejo de Administración de la "Nueva Galería Estatal de Stuttgart".

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro de la Comisión de Control de Hannover Rückversicherungs AG (dimitió el 12 de mayo de 2006)
- Miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (dimitió el 31 de julio de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DC UK Holding plc. (dimitió el 1 de noviembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler España Holding S.A. (dimitió el 30 de junio de 2008)
- Presidente de la Comisión de Control de Daimler France Holding S.A.S. (dimitió el 31 de octubre de 2008)
- Miembro del Consejo de Administración de Freightliner LLC (dimitió el 30 de septiembre de 2009) y
- Miembro de la Comisión de Control de McLaren (dimitió el 10 de noviembre de 2009).

Louis Gallois

Don Louis Gallois es Consejero Delegado ("CEO") de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido uno de los co-Consejeros Delegados de EADS, Presidente y Consejero Delegado de Airbus desde 2006. Anteriormente, había sido sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Anteriormente, trabajó en diversos puestos para el Ministerio francés de Economía y Finanzas, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. El Sr. Gallois es licenciado en ciencias económicas por la *École des Hautes Études Commerciales* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Consejero Delegado de EADS Participations B.V.
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro de la Comisión de Control de Michelin

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

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la SNCF (dimitió el 2 de julio de 2006); y
- Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation (dimitió el 26 de noviembre de 2008).

Rolf Bartke

El Sr. Rolf Bartke es Presidente de Keiper-Recaro-Group. Fue Presidente de Kuka AG hasta 2009, tras haber sido Jefe de la unidad de negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG entre 1995 y 2006. Anteriormente había sido Director Gerente de Mercedes-Benz en las siguientes áreas: proyectos, planificación y desarrollo de vehículos comerciales, así como *marketing* y planificación de ventas de Unimog y MB-trac. Empezó su carrera profesional en 1976 como Director Gerente de los agentes comerciales de Unimat GmbH en Düsseldorf. El Sr. Bartke se doctoró en la Universidad de Karlsruhe en el campo de la ingeniería aplicada a la economía.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente de la Comisión de Control de SFC Energy AG (anteriormente, SFC Smart Fuel Cell AG)
- Miembro del Consejo de Administración de Campus Community Partnership Foundation (anteriormente, J&R Carter Partnership Foundation)
- Miembro del Consejo de Administración de SORTIMO North America Inc.
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Consejo Asesor de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co.KG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Comisión de Control de Daimler Ludwigsfelde GmbH (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler Manufacturing International LLC (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler España S.A. (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Presidente del Consejo de Administración de SAF-Holland S.A. (dimitió el 31 de enero de 2009) y
- Presidente de Kuka AG (dimitió el 18 de septiembre de 2009).

Dominique D'Hinnin

El Sr. Dominique D'Hinnin fue nombrado Socio Codirector de Lagardère SCA en marzo de 2010. Se incorporó a Lagardère en 1990 como asesor del Presidente del Comité Financiero del Grupo. Más tarde, ocupó diversos puestos dentro del Grupo: primero fue nombrado Director de Auditoría interna, luego Director Financiero de Hachette Livre, en 1993, antes de ser nombrado Vicepresidente ejecutivo de Grolier Inc en los Estados Unidos y Director Financiero de Lagardère SCA en 1998. El Sr. D'Hinnin es antiguo alumno de la *École Normale Supérieure*, así como Inspector de Hacienda.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente y Director Gerente de Ecrinvest 4 S.A.
- Administrador de Hachette S.A.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Active S.A.S.
- Representante permanente de Hachette S.A. en el Comité de Control de Lagardère Active Broadcast
- Administrador de Lagardère Entertainment S.A.S.
- Administrador de Lagardère Services S.A.S.
- Administrador de Hachette Livre S.A.
- Administrador de Lagardère Ressources S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S.
- Administrador de Sogeadé Gérance S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Financière de Pichat & CIE SCA
- Miembro de la Comisión de Control de Matra Manufacturing & Services S.A.S.
- Presidente del "Club des Normaliens dans l'Entreprise"
- Miembro de la Comisión de Control y Tesorero de la Fundación "École Normale Supérieure"
- Presidente del "Institut d'expertise et de prospective de l'École Nationale Supérieure"
- Vicepresidente de Atari S.A. (anteriormente Infogrames Entertainment S.A.) y Presidente del Comité de Auditoría de Atari S.A.
- Administrador de Le Monde Interactif S.A.
- Miembro de la Comisión de Control y del Comité de Auditoría de CANAL + France S.A.
- Director de Lagardère North America, Inc.
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Comité Estratégico de PWC France.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Representante permanente de Lagardère SCA en la Comisión de Control de Hachette Filipacchi Medias (que se convirtió en S.A.S. el 25 de octubre de 2006)
- Presidente y Managing Director de Lagardère Télévision Holdings S.A. (dimitió en enero de 2007)
- Administrador de Legion Group S.A. (dimitió en mayo de 2007)
- Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Hachette Holdings S.A.S. (dimitió en diciembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Financière Pichat S.A.S. (dimitió en abril de 2008)
- Presidente de la Comisión de Control de Newsweb S.A. (dimitió en junio de 2008)
- Presidente de Eole S.A.S. (dimitió en febrero de 2009) y
- Miembro de la Comisión de Control y Presidente del Comité de Auditoría de Le Monde S.A. (dimitió en noviembre de 2010).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

El Sr. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay es economista y asesor económico de un número de instituciones públicas y sociedades del sector privado. Fue Profesor numerario de economía en la Universidad de Deusto de Bilbao (1970-1982), y Profesor Asociado de Economía en la Universidad Carlos III de Madrid. El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado y doctor en derecho y ciencias económicas por la Universidad de Deusto. En el Gobierno de España, fue Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996). Dimitió de su escaño parlamentario en 2001 para dedicarse a actividades económicas y sociales.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente de Solidaridad Internacional (ONG)
- Miembro del Consejo Asesor de EPTISA (anteriormente Fundación Grupo EP)
- Miembro del Consejo Asesor de Cap Gemini España
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Miembro del Consejo Asesor de Siemens S.A.
- Presidente del Comité Asesor de Fundación Alternativas y
- Presidente de la iniciativa pública y privada de UNESPA.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Profesor Asociado de Macroeconomía en la Universidad Carlos III de Madrid (dimitió el 30 de septiembre de 2006)
- Miembro del Consejo Asesor de Creation, Advising and Development (Creade) S.L. (dimitió el 1 de julio de 2007) y
- Asesor económico de Arco Valoraciones S.A. (dimitió el 1 de noviembre de 2007).

Arnaud Lagardère

El Sr. Arnaud Lagardère ha sido General Partner y CEO de Lagardère desde 2003. Participa activamente en Lagardère Unlimited, una división de Lagardère que desarrolla un papel fundamental en el ámbito del deporte y las diversiones. Anteriormente, fue CEO de Grolier Inc. en Estados Unidos, Director de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra y Vicepresidente de la Comisión de Control de Arjil Bank. Inició su carrera profesional en 1986 como Director General de MMB, la sociedad *holding* de Hachette y Europe 1. El Sr. Lagardère es licenciado en ciencias económicas por la Universidad de París-Dauphine.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Media (denominación social: Hachette S.A.)
 - Director de Hachette Livre (S.A.)
 - Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Services (S.A.S.) (anteriormente Hachette Distribution Services)
 - Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Active (S.A.S.)
 - Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.)
 - Director de Lagardère Ressources (S.A.S.)
 - Presidente de Lagardère Unlimited INC
 - Representante permanente de Lagardère Unlimited INC, miembro directivo de Lagardère Unlimited LLC
 - Presidente y Consejero Delegado de SOGEADE Gérance (S.A.S.)
 - Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
 - Presidente de la Fondation Jean-Luc Lagardère
 - Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing Ressources (Ley de Asociaciones de 1901)
 - Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing (Ley de Asociaciones de 1901)
 - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère (S.A.S.)
 - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Capital & Management (S.A.S.)
 - Presidente y Consejero Delegado de Arjil Commanditée — ARCO (S.A.) y
 - Presidente de Sport Investment Company LLC.
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- Presidente de la Asociación “*Club des Entreprises Paris 2012*” (dimitió en enero de 2006)
 - Director de Fimalac (S.A.) (dimitió en enero de 2006)
 - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Active (S.A.S.) (dimitió en octubre de 2006)
 - Director de Hachette Filipacchi Medias (S.A.) (dimitió en octubre de 2006)
 - Representante permanente de Hachette S.A. ante el Consejo Directivo de SEDI TV-TEVA (SNC) (dimitió en diciembre de 2006)
 - Presidente y Consejero Delegado (Presidente Delegado) de Lagardère Active Broadcast (S.A. Monégasque) (dimitió en marzo de 2007)
 - Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.) (dimitió en abril de 2007)
 - Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
 - Presidente del Consejo de Administración de Lagardère Active North America Inc. (dimitió en octubre de 2007)
 - Presidente de la Comisión de Control de Hachette Holding (S.A.S.) (anteriormente Hachette Filipacchi Medias) (dimitió en diciembre de 2007)
 - Director de France Télécom (S.A.) (dimitió en enero de 2007)
 - Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
 - Miembro de la Comisión de Control de Le Monde (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
 - Presidente (Consejero Delegado) de Lagardère Active Broadband (S.A.S.) (dimitió en junio de 2008)
 - Director de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (S.A.) (dimitió en mayo de 2009)
 - Representante permanente de Lagardère Active Publicité ante el Consejo de Administración de Lagardère Active Radio International (S.A.) (dimitió en mayo de 2009)
 - Miembro de la Comisión de Control de Daimler (AG) (dimitió en abril de 2010); y
 - Presidente de “*Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG*” (Ley de Asociaciones de 1901) (dimitió en septiembre de 2010).

Hermann-Josef Lamberti

Don Hermann-Josef Lamberti es Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 y es el Director de Operaciones del banco. Desde 1985, ha ocupado varios puestos de dirección en IBM, trabajando tanto en Europa como en Estados Unidos, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, *marketing* y gestión de marca. En 1997 fue nombrado Presidente de la Dirección de IBM Alemania. Inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, antes de incorporarse al Chemical Bank en Fráncfort. El Sr. Lamberti cursó estudios de administración y dirección de empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un Master.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro de la Comisión de Control de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG
- Miembro de la Comisión de Control de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V.
- Miembro de la Comisión de Control de Carl Zeiss AG
- Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Börse AG
- Presidente de la Comisión de Control de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG
- Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.
- Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal
- Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Delegado de la Delegatesassembly de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Comité Financiero de la Comunidad Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de e-Finance Lab Frankfurt am Main
- Miembro del Consejo de la bolsa de Eurex Deutschland
- Vicepresidente del Consejo de la bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse A
- Presidente de la Sociedad de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.
- Miembro del Consejo de Administración del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort
- Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung — IUP
- Miembro del Consejo de Administración de Junge Deutsche Philharmonie
- Vicepresidente del Consejo de Administración de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V.
- Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE *Landes - Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich - ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst;*
- Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis
- Miembro suplente del Consejo Asesor y del Consejo de Análisis de Prüfungsverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de *The Frankfurt International School e.V.*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG* de la Universidad St.Gallen
- Miembro del Consejo de Administración de *Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni*
- Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU
- Miembro del Comité de Gestión y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V.
- Miembro de la Comisión de *Börsensachverständigenkommission (Bundesfinanzministerium)*
- Miembro del Consejo de Dirección de Frankfurt Main Finance e.V.
- Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft
- Miembro del Consejo Asesor de Franhofer-IUK-Verbund
- Miembro del Consejo universitario de la Universidad de Colonia
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro del Consejo de Administración de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.
- Miembro del Comité Ejecutivo de FrankfurtRheinMain e.V. (i.G)
- Miembro del Senado de Acatech — Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de la Cámara de Comercio Americana en Alemania
- Miembro del Consejo de Administración de Hanns Martin Schleyer-Stiftung y

- Miembro del Comité editorial de la revista científica “*Wirtschaftsinformatik*”.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro de la Comisión de Control de Schering AG (dimitió el 20 de marzo de 2006)
- Miembro del Consejo de Administración de Fiat S.p.A. (dimitió el 24 de julio de 2007)
- Miembro del Verband der Sparda-Banken e.V. (dimitió el 30 de septiembre de 2007)
- Miembro del Consejo Constitutivo de Otto A. Wipprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008)
- Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburg (dimitió el 30 de septiembre de 2008)
- Cliente Ejecutivo del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010)
- Miembro del Consejo de Administración de Baden-Badener Unternehmensgespräche - Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (dimitió el 13 de mayo de 2010)
- Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum (dimitió el 31 de enero de 2011) y
- Miembro del Consejo de Administración de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V. (dimitió el 31 de enero de 2011).

Lakshmi N. Mittal

Don Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. En 1976 fundó la Mittal Steel Company y en 2006 dirigió su fusión con Arcelor creando así ArcelorMittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Es universalmente conocido por su papel preponderante en la reestructuración de la industria del acero mundial, y cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector del acero e industrias afines. El Sr. Mittal ha recibido el premio “*European Businessman of the Year 2004*” otorgado por la revista Fortune, “*Business Person of 2006*” concedido por el Sunday Times, “*International Newsmaker of the Year 2006*” de la revista Time, “*Person of the Year 2006*” del Financial Times, el premio “*2007 Dwight D. Eisenhower Global Leadership Award*”, la Gran Cruz del Mérito Civil en España, el premio “*Padma Vibushan*” del Presidente de India y el “*Fellowship*” del King’s College de Londres. Además, el Sr. Mittal colabora con un número de organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente del Consejo de Administración y CEO de ArcelorMittal S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de Aperam S.A.

- Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs
- Miembro del Comité Ejecutivo de la World Steel Association (anteriormente denominada International Iron and Steel Institute)
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajstán
- Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India
- Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique
- Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited
- Miembro del Business Council
- Miembro del Comité Asesor de *Kellogg School of Management*
- Miembro del Consejo de Administración de Cleveland Clinic
- Miembro del Comité Ejecutivo de *Indian School of Business*
- Patrocinador especial de los Prince’s Trust
- Miembro del Consejo de Administración ArcelorMittal USA Inc.
- Presidente de Ispat Inland ULC
- Gobernador de ArcelorMittal Foundation
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd.
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Services Ltd.
- Administrador de Gita Mittal Foundation
- Administrador de Gita Mohan Mittal Foundation
- Administrador de Lakshmi y Usha Mittal Foundation
- Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation
- Presidente del Consejo de Gobierno de LNM *Institute of Information Technology*
- Administrador de Mittal Champion Trust
- Administrador de Mittal Children’s Foundation.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (dimitió en junio de 2008) y
- Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited (dimitió en mayo de 2010).

Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de National Grid PLC y Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubái), Administrador no Ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation, Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup y Rector de la Universidad de Southampton. Su carrera profesional ha abarcado los sectores de ingeniería, defensa y construcción naval, incluida una experiencia de cerca de 25 años como Consejero Delegado en Harland & Wolff y Babcock International Group. Cursó Arquitectura Naval e Ingeniería Mecánica en el College of Technology, Queens University, Belfast.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Director de Carnival plc y Carnival Corporation
- Vicepresidente de D.P. World (Dubái)
- Miembro del Consejo Asesor internacional de Citigroup
- Rector de la Universidad de Southampton
- Director de White Ensign Association Limited
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro de la Real Academia de Ingeniería y
- Miembro visitante de la Universidad de Oxford.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Administrador *senior* no ejecutivo del Banco de Inglaterra (dimitió en junio de 2009); y
- Copresidente de Mondi Group (dimitió en agosto de 2009).

Michel Pébereau

Don Michel Pébereau es Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000, convirtiéndose en Presidente y Consejero Delegado. En 1993 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de la *Banque Nationale de Paris* y la privatizó. Anteriormente, había sido Presidente y Consejero Delegado de *Crédit Commercial de France*. Inició su carrera profesional en 1967 en la *Inspection Générale des Finances*. En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. El Sr. Pébereau es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration* y de la *École Polytechnique*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro del Consejo de Administración de Lafarge
- Miembro del Consejo de Administración de la empresa Saint-Gobain
- Miembro del Consejo de Administración de Total

- Miembro del Consejo de Administración de Pargesa Holding S.A., Suiza
- Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas S.A., Suiza
- Miembro del Consejo de Administración de Axa
- Miembro de la Comisión de Control de *Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie*, Marruecos
- Censor de Galeries Lafayette S.A.
- Presidente de la *European Financial Round Table*
- Presidente del Comité de Inversión bancaria y Mercados financieros de la *Fédération Bancaire Française*
- Presidente del Consejo Directivo del *Institut d'Études Politiques de Paris*
- Miembro de la Comisión de Control del *Institut Aspen France*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut de l'Entreprise*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Mouvement des Entreprises en France*
- Miembro del *Haut Conseil de l'Éducation*
- Miembro del *Institut International d'Études Bancaires*
- Miembro del *International Advisory Panel of Monetary Authority* de Singapur
- Miembro del *International Capital Markets Advisory Committee of Federal Bank* de Nueva York
- Miembro del *International Business Leaders' Advisory Council* del Alcalde de Shanghai (IBLAC) y
- Miembro de la *Académie des sciences morales et politiques*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. (dimitió el 22 de octubre de 2007).

Wilfried Porth

Don Wilfried Porth es Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG y Director de Relaciones Laborales, responsable de Recursos Humanos, de la gestión de las Tecnologías de la Información y de las Compras de Materiales y Servicios no destinados a la producción. Hasta 2006, fue Vicepresidente Ejecutivo de MB Van y, anteriormente, fue Consejero Delegado de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Anteriormente, había ocupado diferentes puestos de dirección en Daimler Group, incluyendo algunos años de experiencia en el extranjero. El Sr. Porth se licenció en Ingeniería en la Universidad de Stuttgart.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Consejo de Administración de Hanns Martin Schleyer Stiftung.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor de Westfalia Van Conversion GmbH (dimitió en noviembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (dimitió en marzo de 2009)
- Miembro del Consejo Asesor de Mercedes-Benz España, S.A. (dimitió en junio de 2009)
- Miembro del Consejo de Administración de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009) y
- Director de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009).

Consejeros independientes

Los cuatro Consejeros independientes, nombrados según criterios de independencia, que se señalan anteriormente son: Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker y Michel Pébereau.

Delitos previos y vínculos familiares

Según el 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.

4.1.1.2 ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2010

Reuniones del Consejo

El Consejo de Administración celebró doce reuniones durante 2010 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes sobre la actividad por parte del Consejero Delegado, acompañados de estimaciones actualizadas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones fue del 80%.

Durante 2010, el Consejo de Administración ha seguido de cerca los avances de los programas de aviones importantes, como el A350 XWB, A380, NH90 y el helicóptero Tigre. Se le mantuvo informado del incidente del motor del A380 de Qantas y analizó la situación de la iniciativa del Programa de Mejora de la gestión en todo el Grupo. El Consejo de Administración aprobó el lanzamiento del A320 con un nuevo motor (neo), así como la licitación para el avión de reabastecimiento en vuelo estadounidense. Tomó parte en las negociaciones del contrato del A400M.

De conformidad con los objetivos enunciados en "Visión 2020", el consejo también se centró en la gestión de la tesorería, el ahorro de costes en los programas de mejora y eficiencia, el cumplimiento de los procesos de negocio claves y por último, pero no por ello menos importante, el compromiso de los empleados.

El Consejo de Administración también abordó: la estrategia de EADS (incluido el entorno competitivo), los resultados económicos del Grupo y sus previsiones, un análisis minucioso de los resultados y del sistema de Gestión de Riesgo de la Empresa (ERM), la política de Relaciones con el Inversor y comunicación financiera, así como los riesgos legales. El Consejo de Administración aprobó la modificación de la estructura y del sistema de remuneración de los directivos de la Sociedad. Asimismo, se centró en el calendario de sucesión. Por último, decidió sustituir el plan de acciones para empleados de 2010 por un plan de acciones gratuitas destinada a todos los empleados elegibles de EADS con motivo del décimo aniversario de la Compañía.

Autoevaluación del Consejo

El Consejo de Administración realiza una autoevaluación anual de sus actuaciones, además de la evaluación llevada a cabo cada tres años por consultores externos (como fue el caso a comienzos de 2010). Se procedió a un amplio debate los resultados en una posterior reunión del Consejo de Administración.

El Secretario Corporativo realizó la última autoevaluación a principios de 2011, en la que se analizó la función del Consejo de Administración, sus actuaciones, el nivel de cumplimiento de su misión, así como los instrumentos y procedimientos que afectan a sus resultados. Los Consejeros concluyeron que el consejo ha demostrado que su capacidad de trabajo en equipo es cada vez más eficiente, lo que le permite abarcar nuevos ámbitos y abordar asuntos relevantes en el mejor interés del Grupo.

Los Consejeros opinan que la frecuencia y la duración de las reuniones del Consejo son adecuadas para tratar todos los temas, si bien la adición de varias reuniones no programadas, para tratar decisiones específicas, plantea una gran exigencia a los miembros del Consejo. La calidad de la documentación de apoyo ha mejorado y se centra más en apoyar el proceso de toma de decisiones, sin por ello dejar de ser detallada.

La información suministrada en las reuniones sigue siendo amplia pero ello se debe a la complejidad de las actividades y la proporción de la información entregada y las deliberaciones durante las reuniones ha mejorado.

En relación con el trabajo en equipo, los Consejeros consideran unánimemente que los debates son desinhibidos y que los diferentes puntos de vista son alentadores y constructivos. Además, la colaboración entre el Consejo de Administración y los miembros del Comité Ejecutivo se considera productiva.

Los Consejeros consideran que la agenda del Consejo se gestiona de manera flexible y les permite cumplir su tarea, y la observancia de los requerimientos impregna el trabajo del Consejo de Administración. Tienen la sensación de que el Consejo de Administración dedica más tiempo a abordar cuestiones a más largo plazo que en el pasado. El Consejo de Administración dedicó un día completo a una reunión sobre la estrategia por segunda vez en 2010, en un emplazamiento industrial. Esta práctica se considera beneficiosa y seguirá vigente. Las demás reuniones del Consejo de Administración realizadas en 2010 abordaron los siguientes temas, entre otros: el debate de programas clave, en particular la renegociación del contrato del A400M y la estabilización del A380; la renovación del sistema de remuneración del personal directivo; la adaptación del modelo de negocio de determinados segmentos; el lanzamiento de nuevos productos y la adopción de decisiones sobre la cartera de negocios.

En general, el Consejo de Administración considera que reúne unas competencias internacionales variadas, especialmente en el ámbito empresarial y financieros y que su renovación en 2012 será una oportunidad para ajustar mejor su composición, mejorando la diversidad de género.

En relación con los Comités, su trabajo es muy minucioso y profesional, y la interacción del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones con el resto del Consejo de Administración es satisfactoria. No obstante, las reuniones del Comité, que se están celebrando cada vez más en fechas diferentes a las de las reuniones del Consejo, deberían centrarse aún más en cuestiones especiales y técnicas antes de presentarlas al Consejo de Administración, para evitar repetir el trabajo.

Finalmente, las Presidencias del Consejo de Administración y de los Comités se consideran muy competentes y disciplinadas. Desde la última evaluación, en 2010, el tiempo y la calidad de las revisiones estratégicas (incluido el entorno competitivo), el debate relativo a la estrategia financiera y la habilidad de anticipar y responder a cuestiones importantes constituyen las mejoras más tangibles. Deberían centrarse más en cuestiones relativas al calendario de sucesión y al desarrollo del talento, la organización y el papel de las funciones de apoyo, así como la metodología de los esfuerzos para la globalización y la efectividad del gobierno.

4.1.2 Comités del Consejo

4.1.2.1 RESUMEN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS COMITÉS EN 2010

En 2010, los comités del Consejo estuvieron compuestos por los miembros siguientes:

Consejero	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité Estratégico
Bobo Uebber (Presidente)			Presidente
Louis Gallois (CEO)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Presidente	
Wilfried Porth		X	X

4.1.2.2 COMITÉ DE AUDITORÍA

Conforme a lo estipulado en el Reglamento 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, así como sobre 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 en el Código del Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría revisa las cuentas trimestrales, semestrales y anuales sobre la base de los documentos distribuidos con antelación y sus entrevistas con los auditores. También evalúa el sistema de ERM (Gestión del riesgo empresarial) y la organización de *compliance*.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité. Se requiere la asistencia del responsable de contabilidad y el Director Financiero a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de que puedan contestar a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Auditoría debe reunirse cuatro veces al año, o con mayor frecuencia en caso necesario. En 2010 se reunió ocho veces, con un índice medio de asistencia del 88%, para revisar los resultados financieros, la rentabilidad y su publicación. También revisó los procesos de la organización de *compliance*, así como su consolidación y los objetivos logrados. Finalmente, centró su atención en la eficacia del sistema ERM y las actividades de auditoría interna.

4.1.2.3 COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo de Administración ciertas recomendaciones sobre el nombramiento del Secretario Corporativo de EADS, los miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías o Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta recomendaciones al Consejo de Administración sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. Una vez aprobadas por el Presidente, también revisa las propuestas el Consejero Delegado para el nombramiento de miembros del Comité Ejecutivo. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en su Código.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo debe ser que se nombre al mejor candidato para

el puesto (“mejor candidato para el puesto”), al mismo tiempo que se mantiene una composición diversificada en cuanto a género, experiencia, nacionalidad, etc.

La aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse dos veces al año, o con mayor frecuencia si así se estima necesario. En 2010 se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 88%. Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisó las modificaciones propuestas para la estructura y el sistema de remuneración de los directivos a partir de 2011, los salarios de los miembros del Comité Ejecutivo para 2010, el plan de incentivos a largo plazo, la remuneración variable correspondiente a 2009 y un calendario de sucesión general. Teniendo en cuenta el resultado del plan de acciones gratuitas, también ha propuesto una posible adaptación del plan ESOP para 2011.

4.1.2.4 COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico no es un organismo ejecutivo sino un recurso a disposición del Consejo de Administración para elaborar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité Estratégico presenta a dicho Consejo las recomendaciones que estime oportunas sobre los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de fusión y adquisición, las principales inversiones, las decisiones sobre proyectos, productos o desinversiones, así como los principales proyectos de Investigación y Desarrollo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité Estratégico se exponen con más detalle en el Código del Comité Estratégico.

El Comité Estratégico deberá reunirse dos veces al año, o con mayor frecuencia si lo considera necesario. En 2010 se reunió dos veces, con un índice medio de asistencia del 90%. Además de controlar las principales iniciativas estratégicas, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como las principales prioridades del Grupo durante el año, realizó recomendaciones al Consejo de Administración sobre los entornos competitivos y la política industrial de los países en los que EADS tiene sus sedes, la percepción de la Sociedad en los mercados principales, las nuevas limitaciones de los presupuestos de defensa, así como un estudio relativo al desarrollo tecnológico de EADS.

4.1.3 Comité Ejecutivo

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el "**Comité Ejecutivo**"), es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el CEO, también incluye a los Directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en once ocasiones durante 2010.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan principalmente las siguientes cuestiones:

- ▶ La aprobación de los nombramientos de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División del Grupo (salvo el del Consejero Delegado de Airbus)
- ▶ La aprobación de inversiones hasta 350 millones de euros
- ▶ 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 rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo
- ▶ 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 actividades entre sus miembros bajo la supervisión del Consejero Delegado. 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 el Consejero Delegado y por el Comité Ejecutivo, según los casos.

El Consejero Delegado intentará 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, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. En el caso de que exista una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa sobre una cuestión aún por decidir, el miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar al Consejero Delegado que someta la cuestión al parecer del Presidente.

El mandato de los miembros del Comité Ejecutivo es de cinco años.

Los miembros del Comité Ejecutivo son nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla aprobado el Presidente y haberla estudiado el Comité de Nombramientos y Retribuciones. El nombramiento del Comité Ejecutivo deberá aprobarse como un único equipo, no de forma individual, a excepción del Consejero Delegado de Airbus, que será nombrado por el Consejo de Administración de forma individual.

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Nombre	Edad	Inicio del mandato actual	Conclusión del mandato	Cargo principal
Louis Gallois	67	2007	2012	Consejero Delegado de EADS
François Auque	54	2010	2015	CEO de Astrium/Coordinación de Espacio y Defensa
Lutz Bertling	48	2006	2011*	CEO de Eurocopter
Jean J. Botti	53	2011	2016	Director Técnico de EADS
Fabrice Brégier	49	2007	2012	COO de Airbus/Director de Operaciones de EADS
Thomas Enders	52	2007	2012	CEO de Airbus
Jussi Itävuori	55	2008	2012	Director de Recursos Humanos de EADS
Marwan Lahoud	44	2007	2012	Director de Marketing y Estrategia de EADS
Sean O'Keefe	55	2010	2014	CEO de EADS North America
Hans Peter Ring	60	2007	2012	Director Financiero de EADS
Domingo Ureña-Raso	52	2009	2014	Director de Airbus Military
Stefan Zoller	53	2010	2015	CEO de Cassidian

Nota: Situación a 1 de marzo de 2011. El domicilio profesional de todos los miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

* La decisión relativa a la renovación del mandato se adoptará en 2011. El mandato actual concluye el 31 de octubre de 2011.

Louis Gallois, Consejero Delegado de EADS

Véase el apartado “— 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado — currículum vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

François Auque, CEO de Astrium y Coordinación de Espacio y Defensa

El Sr. Auque fue nombrado en 2000. Anteriormente había sido Director Financiero de Aerospatiale, entonces Aerospatiale Matra, y Director Gerente de satélites de Aerospatiale Matra. Su carrera profesional se inició en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés. El Sr. Auque es licenciado por la *École des Hautes Études Commerciales* y el *Institut d'Études Politiques* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

Lutz Bertling, CEO de Eurocopter

El Sr. Bertling fue nombrado en 2006, después de ocupar durante un año el cargo de Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland. Se incorporó a Eurocopter en 2003 como Director de los Programas Gubernamentales. Procedía de la División de Defensa & Seguridad. Anteriormente, había ocupado diversos puestos en DaimlerChrysler Rail Systems y en la Universidad de Braunschweig. Es Doctor en ingeniería por la Universidad de Braunschweig.

Jean J. Botti, Director Técnico

El Sr. Botti fue nombrado Director Técnico en 2006. Provenía de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio de la actividad Powertrain de Delphi. Inició su carrera profesional en 1978 como ingeniero de producto en Renault. El Sr. Botti tiene una licenciatura por el INSA de Toulouse, un MBA por la *Central Michigan University* y un doctorado por el *Conservatoire des Arts et Métiers*; también es miembro de SAE. El Sr. Botti es miembro de la Academia Francesa de Tecnología y miembro del Comité Asesor de Investigación Europea (ERAB).

Fabrice Brégier, Director de Operaciones de EADS

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones de Airbus en 2006, asumiendo también la responsabilidad del rendimiento operativo de EADS. En 2003 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter. Anteriormente había sido Consejero Delegado de MBDA. El Sr. Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993 como Presidente del Grupo de Intereses Económicos (GIE), Apache MAW y GIE Eurodrone. Es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y de la *École des Mines*.

Thomas Enders, CEO de Airbus

El Sr. Enders fue nombrado en agosto de 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros Delegados de EADS desde 2005. De 2000 a 2005 fue Director de la División de Defensa y

Seguridad de EADS. Anteriormente, había sido Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología en DASA. Se incorporó a DASA en 1991. El Sr. Enders es Doctor por la Universidad de Bonn.

Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori se incorporó a EADS en 2001 y en 2003 se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo. Anteriormente había trabajado para KONE Corporation desde 1982. A partir de 1995, desempeñó el puesto de Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE. En 1982, el Sr. Itävuori se licenció en la Vaasa School of Economics, en Finlandia.

Marwan Lahoud, Director de Marketing y Estrategia

El Sr. Lahoud fue nombrado en junio de 2007. Anteriormente era Consejero Delegado de MBDA. Ha trabajado para Aerospatiale, en su fusión con Matra, y en la creación de EADS. Dentro de EADS, ha sido Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y es licenciado por la *École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace*.

Sean O'Keefe, CEO de EADS North America

El Sr. O'Keefe fue nombrado al Comité Ejecutivo en 2010. Antes, fue un alto ejecutivo de la General Electric Company. Antes de incorporarse al GE, trabajó en diversos servicios públicos, siendo Rector de la Universidad de Luisiana, Director de la NASA, Director Adjunto del Presupuesto Federal en la Casa Blanca, Secretario de la armada de los Estados Unidos y Director de Finanzas del Departamento de Defensa. Entre varios nombramientos de servicio público, asumió diversos profesorado en universidades de los Estados Unidos. El Sr. O'Keefe es licenciado de la Universidad de Syracuse y de la Universidad de Loyola, y le han otorgado cinco licenciaturas honoríficas de doctorado.

Hans Peter Ring, Director Financiero

Desde su nombramiento en 2002, el Sr. Ring es Director Financiero de EADS. Además, fue Director de Operaciones (COO) (2005-2007) y Director Financiero de Airbus (2007-2008). En 1996, fue nombrado Vicepresidente Senior a cargo del Control, en DASA y posteriormente en EADS. Desde 1992 era Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. Es titulado en administración y dirección de empresas por la Universidad de Erlangen-Nuremberg.

Domingo Ureña-Raso, Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso fue nombrado en febrero de 2009. Anteriormente, era responsable de los programas Power8 y “Future EADS”. Desde 1989, ha ocupado diferentes cargos, entre otros en CASA, EADS PZL, la División de Defensa & Seguridad (DS) y Airbus. El Sr. Ureña-Raso es licenciado por la

Universidad Politécnica de Madrid, graduado por la escuela de negocios de París ESSEC y titular de un MBA.

Stefan Zoller, CEO de Cassidian

El Sr. Zoller fue nombrado en 2005, después de haber desempeñado puestos de dirección dentro de la División

desde 2000. Anteriormente, ocupó puestos directivos dentro de DASA, DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canadá. El Sr. Zoller es licenciado por la Universidad de Tübingen y tiene un doctorado.

4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial

La gestión de riesgos y oportunidades es de vital importancia para EADS dado la complejidad y volatilidad del entorno empresarial en el que opera. El sistema de gestión del riesgo empresarial (“**ERM**”) se compone de un amplio conjunto de actividades de gestión de los riesgos y oportunidades en EADS.

El objetivo del sistema ERM es crear y preservar valor para las partes interesadas de EADS. Está diseñado y se aplica para identificar de forma efectiva posibles acontecimientos que pudieran afectar a EADS, gestionar el riesgo para que éste se sitúe dentro de la tolerancia al riesgo definida, identificar y gestionar las oportunidades y proporcionar una certeza razonable de la consecución de los objetivos. Los principales riesgos y oportunidades se comunican trimestralmente al Consejo de Administración. Para lograr dicho objetivo, EADS pretende que este amplio conjunto tenga un sistema de ERM integrado, coherente, completo, eficiente y transparente que utilice las mismas herramientas de interpretación, práctica y lenguaje. Pretende integrar la filosofía de la gestión de riesgos en la cultura de EADS, con el fin de lograr que la gestión de los riesgos y oportunidades sea para sus empleados un proceso regular y cotidiano.

El Consejo de Administración y los directivos de EADS consideran que el sistema de ERM es un proceso de gestión clave para dirigir la Sociedad y que permite a los miembros del equipo de dirección afrontar con eficacia los riesgos y oportunidades. Está diseñado para lograr los siguientes objetivos:

- Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, en apoyo de la visión de EADS y coherentes con la disposición al riesgo
- Operaciones: la eficacia y eficiencia de las operaciones y de la asignación de recursos; la entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes; la capacidad para conseguir los objetivos financieros y de rentabilidad; la adopción de decisiones y procesos de gestión adaptados al riesgo
- Procedimiento de información: la fiabilidad del proceso de transmisión de la información y, en particular, de la información financiera

- *Compliance*: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

Para garantizar que EADS tenga una visión de los riesgos y oportunidades y que los principales procedimientos, programas y proyectos estén cubiertos, se requiere una organización y un procedimiento integrados, amplios y compactos para la gestión del riesgo.

4.1.4.1 PROCEDIMIENTOS DE ERM

Los objetivos, principios y procedimientos del sistema ERM aprobados por el Consejo de Administración se especifican en la Política de ERM de EADS y se comunican a todo el Grupo. La Política de ERM de EADS se completa con diferentes manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM se basa en el marco de control interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO II). Entre los estándares externos que contribuyen al sistema ERM de EADS están los marcos de COSO para el control interno y ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

El sistema ERM abarca un procedimiento jerárquico ascendente y descendente integrado con el fin de ayudar a garantizar una mejor gestión y una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En el extremo superior de la jerarquía, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, las respuestas frente a los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluidos los cambios significativos y las mejoras previstas. Se basa en un procedimiento de información ascendente sistemático que incluye la opinión de la Dirección. Posteriormente, los resultados se trasladan a toda la organización. El diseño del sistema de ERM pretende garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables respecto del control interno (“**IC**”) y la gestión de riesgos (“**RM**”). Se dirige al IC y al RM de modo paralelo.

El procedimiento de ERM consta de los siguientes cuatro elementos:

▶ Procedimientos operativos de ERM	Ocho componentes ERM (gestión de riesgos y Oportunidades (“ROM”)) para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades en todo EADS mediante la aplicación de una norma coherente: Procedimientos operativos ROM: (1) Fijación de objetivos, (2) Identificación de R/O, (3) Valoración de R/O, (4) Respuesta de R/O, (5) Control de actividades, (6) Seguimiento de los procedimientos generales de ROM, (7) Información y transmisión, (8) Entorno Interno.
▶ Procedimientos de informes de ERM	Los procedimientos para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades.
▶ Procedimientos de cumplimiento de ERM	Los procedimientos para ratificar las evaluaciones del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría, del Consejero Delegado y del Director Financiero de EADS sobre la efectividad del sistema de ERM.
▶ Procedimientos de apoyo de ERM	Los procedimientos para mejorar la calidad y aportar pruebas complementarias de la calidad del sistema ERM.

El sistema de ERM es de aplicación a todas las posibles fuentes de riesgos y oportunidades, tanto de fuentes externas como internas, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a EADS a corto, medio y largo plazo. Asimismo, se aplica a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de EADS. La Dirección de los diferentes niveles organizativos debate el sistema ERM en el momento de llevar a cabo la actividad empresarial, como parte de su proceso de toma de decisiones y actividades conexas. Por lo tanto, el procedimiento de ERM forma parte del proceso de gestión y se interrelaciona con otros procedimientos. Los pormenores de la aplicación del procedimiento de ERM varían en función del apetito por el riesgo de la Dirección, así como del tamaño, la estructura y naturaleza de la unidad organizativa, el programa/proyecto, el departamento o el procedimiento. No obstante, generalmente se aplicarán los principios fundamentales de la Política de ERM de EADS.

Para examinar los principales riesgos a los que se halla expuesto el Grupo, véase el apartado “Factores de Riesgo”.

4.1.4.2 ÓRGANOS DE DECISIÓN Y RESPONSABILIDADES RESPECTO DEL SISTEMA DE ERM

Los órganos de decisión y sus responsabilidades respecto del sistema de ERM son los siguientes:

- ▶ El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría supervisan la efectividad global del sistema de ERM
- ▶ El Consejero Delegado de EADS es responsable de la implantación de un sistema de ERM efectivo, un entorno interno coherente (es decir, valores, cultura) y de la filosofía del riesgo. Determina el nivel de riesgo que EADS está dispuesta a aceptar a nivel corporativo
- ▶ El Director Financiero de EADS es responsable del diseño del sistema de ERM y de la implantación del procedimiento de ERM en todo EADS

- ▶ El Departamento de ERM de EADS, dirigido por el Director de Gestión del Riesgo del Grupo, se encarga guiar la implantación del sistema de ERM y de su configuración en todo el Grupo
- ▶ Las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de respuestas apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de las oportunidades. Son responsables de la comunicación de los riesgos y oportunidades que afectan a terceros dentro de EADS.

4.1.4.3 EFICACIA DEL SISTEMA DE ERM

EADS ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en todo EADS. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La garantía de la eficacia del sistema de ERM incluye los siguientes componentes y objetivos:

- ▶ Procedimientos de ERM: deben estar implantados y en funcionamiento en todo EADS sin deficiencias sustanciales y deben cumplir los requisitos de la política de ERM de EADS
- ▶ Disposición al riesgo: debe ser conforme al entorno de riesgo de EADS
- ▶ Sistema de CI de los procedimientos de ERM: Es necesario que los procedimientos de ERM implantados dispongan de un sistema de CI efectivo.

Con el fin de cubrir todas sus actividades, EADS ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la eficacia del sistema de ERM, los procedimientos de ERM, que constituyen

un proceso solapado, forman parte integrante de todos los demás procesos y necesidades de negocio que se requieran. La efectividad del sistema de ERM queda garantizada si el logro de los objetivos de los procedimientos de ERM está avalado por controles adecuados del sistema de ERM que funcionen eficazmente en toda la organización y se adecuen a los respectivos niveles de apetito por el riesgo.

La eficacia operativa se mide, entre otras cosas, analizando las principales deficiencias del sistema de ERM descubiertas en las actividades anuales o cualquier cambio significativo aportado al sistema.

Se ha diseñado la combinación de los siguientes controles con el fin de lograr garantías razonables sobre la eficacia del sistema de ERM:

Organización	Control del sistema ERM con las oportunas explicaciones
Consejo de Administración/Comité de Auditoría Alta Dirección	Control regular El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría revisan, controlan y auditan el sistema de ERM.
Dirección	Debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM Este control constituye el paso más importante del Subprocedimiento de "Cumplimiento Normativo" de ERM. Las Divisiones y las Unidades de Negocio presentan los resultados de los procedimientos de "Alcance", "Autoevaluación" y "Confirmación" a la Alta Dirección, siendo debatidos y cuestionados en las altas esferas de EADS.
Departamento de ERM	Procedimiento de confirmación por carta del sistema de ERM La confirmación de la eficacia del sistema de ERM, y en particular del CI, así como de las deficiencias o insuficiencias. El alcance de las entidades y procedimientos/departamentos que toman parte en los procedimientos anuales de cumplimiento del sistema de ERM se determina alineando la cobertura de negocios de EADS con el apetito por el riesgo de la Dirección.
Auditoría corporativa	Medición de la eficacia del sistema de ERM Evaluar la eficacia del sistema de ERM realizando una gestión del riesgo operativo para los procedimientos de ERM, los criterios de evaluación específicos, etc.
Compliance	Auditorías del sistema de ERM Ofrecer una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la eficacia del sistema de ERM de EADS.
	Sistema de alerta Aportar pruebas de las deficiencias del sistema de ERM de EADS.

4.1.4.4 DESARROLLOS REALIZADOS EN 2010 Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

En 2010, el enfoque ERM de EADS se amplió y se integró en las operaciones empresariales y su utilización como herramienta de gestión y de toma de decisiones es cada vez más amplia. La calidad del sistema de ERM ha mejorado. Las principales piedras angulares son:

- ▶ La implantación de nuevos órganos de decisión y un procedimiento más estructurado, tal y como se estipula en la nueva Política ERM de EADS
- ▶ El establecimiento y progreso de los principales proyectos de mejora del sistema ERM a nivel del Grupo
- ▶ La creciente importancia de la cultura del riesgo/ comprensión del sistema ERM mediante el esfuerzo común de la alta Dirección y del departamento de ERM, incluyendo sesiones de formación sobre el sistema ERM
- ▶ Los procedimientos de cumplimiento de ERM se implantaron con éxito en 2010, es decir, las cartas de

Cuando se determine que el sistema de ERM es efectivo, el Consejo de Administración, el Consejero Delegado y el Director Financiero de EADS tendrán garantías razonables y se les habrá comunicado, en tiempo oportuno, hasta qué punto EADS está cerca de lograr sus objetivos operativos y estratégicos, así como que el procedimiento de elaboración de informes de EADS es fiable y que se cumplen las leyes y reglamentos aplicables.

confirmación del sistema de ERM se recibieron y se realizaron todos los debates de la alta Dirección sobre el sistema ERM

- ▶ La elección de una herramienta informática para el sistema ERM a nivel del Grupo y una hoja de ruta integrada.

De cara a futuro, EADS pretende:

- ▶ Reducir el riesgo considerablemente y potenciar que se aprovechen las oportunidades mediante la utilización de la metodología ERM
- ▶ Aumentar la calidad del sistema ERM en la organización y desarrollar la medición de la eficacia del sistema ERM
- ▶ Implantar y armonizar en mayor medida la herramienta informática de ERM a nivel del Grupo
- ▶ Establecer un modelo de competencias y un plan de trayectoria profesional para los gestores del riesgo.

EADS no cesa en su empeño de evaluar y mejorar la eficacia operativa del sistema de ERM. Por ejemplo, en 2010,



EADS llevó a cabo una auditoría interna que incluía varios controles de las actividades y cuyo objetivo era garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. Aunque se sigue avanzando en este área, incluyendo la puesta en funcionamiento de un nuevo Código Ético del Grupo (“Integridad y Transparencia”) y la implantación de un nuevo sistema de alerta ética (“OpenLine”) en 2010, EADS tendrá en cuenta las recomendaciones de esta auditoría para reforzar en el futuro sus controles en el ámbito del *compliance*. Se han tomado ya algunas decisiones para modificar las relaciones jerárquicas en la organización de *compliance*, y para implantar un nuevo procedimiento que se recogerá en el libro “Responsabilidades y principios de gestión empresarial de EADS” (“Blue Book”).

4.1.4.5 DECLARACIÓN DEL CONSEJO – LIMITACIONES

El Consejo de Administración considera, que la gestión de riesgos internos y el sistema de control sobre la información financiera funcionaron correctamente en 2010 y ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante.

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de ERM de EADS son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

4.1.4.6 PROCESOS DE NEGOCIOS CUBIERTOS POR EL SISTEMA DE ERM

Teniendo en cuenta las actividades de EADS, se han identificado 20 procesos de negocio de alto nivel en EADS. Estos procesos se han clasificado como procesos fundamentales (Investigación y Desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (suministro corporativo, Recursos Humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, contencioso y seguros) y procesos de gestión (estrategia, auditoría corporativa, control, *compliance*, gestión del riesgo empresarial y gestión de la Dirección). Estos procesos de negocio, junto a los correspondientes procedimientos de ERM, están diseñados para controlar los riesgos de procedimiento muy susceptibles de afectar a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo. A continuación se proporciona una descripción de los principales procesos de negocio a nivel de sus respectivas sedes centrales implantados en 2010.

Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de EADS lo constituyen procedimientos y controles contables destinados a dar garantías razonables sobre la fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la preparación de los estados financieros y demás informes financieros utilizados por la Dirección y comunicados a los inversores y otros grupos de interés de EADS. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de EADS.

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 Director Financiero, que se encarga de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del Director Financiero se encuentra la de supervisar la elaboración de Estados Financieros Consolidados de EADS, preparados bajo la supervisión directa del Director Contable (“CAO”). Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables de todo el Grupo que concuerdan con las NIIF, 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. 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 Director de Contabilidad y, si implican modificaciones importantes, del Director Financiero o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

El control del proceso de elaboración de informes financieros se efectúa no solo mediante el desarrollo de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como herramienta 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.

En el transcurso de cada ciclo informativo, los Directores Financieros de las Unidades de Negocio se mantendrán en contacto con los Directores Financieros de la División, y se reunirán a menudo con el Director de Contabilidad y su equipo para analizar la información financiera que procede de las Unidades de Negocio y las Divisiones.

Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los Estados Financieros Consolidados son auditados por los auditores externos de EADS, analizados por el Comité de Auditoría de EADS y presentados ante el Consejo de Administración para su aprobación. Un proceso similar se utiliza para los datos trimestrales y semestrales. Los auditores del Grupo intervienen antes de que los Estados Financieros de EADS sean sometidos al Consejo de Administración.

Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento central de tesorería de EADS, mejoran la capacidad de la Dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las empresas controladas están sujetas a los procedimientos de gestión centralizada de la tesorería, con procedimientos similares de control para las empresas conjuntas, tales como MBDA.

Gestión de tesorería

La gestión de liquidez para dar apoyo a las operaciones es una de las principales misiones del departamento central de tesorería de EADS. La planificación regular de tesorería, junto con el departamento de planificación/informes, así como los informes mensuales de tesorería del departamento central de tesorería, 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 implantado un sistema de *cash pooling*, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a las cuentas gestionadas centralmente. Se han definido y comunicado a nivel del Grupo los procedimientos de prevención del fraude en los pagos.

Gestión de coberturas

Las operaciones comerciales generan importantes riesgos de tipo de cambio y tipo 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 “Examen y análisis por parte de

la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones — 2.1.8 Actividades de cobertura”.

Financiación de ventas

En relación con ciertos contratos comerciales, EADS puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. En cuanto a la financiación de ventas en Airbus, se determina un presupuesto anual para la financiación como parte del proceso de planificación operativa de EADS. Las operaciones de financiación se aprueban caso por caso, con la participación del equipo de Dirección, de acuerdo con ciertas directrices de evaluación de riesgos y están gestionadas por una organización integrada a nivel de Grupo.

Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de EADS pueden exponer al Grupo a importantes riesgos financieros, operativos y jurídicos. 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 los perfiles de riesgo y rentabilidad y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como “de alto riesgo”. Los contratos que se encuentran dentro de las categorías definidas requieren la aprobación del respectivo Director Financiero de la División. Los contratos que se consideren de “alto riesgo” y rebasen determinados límites, deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director Financiero y el Director de *Marketing* y Estrategia ostentan la calidad de Presidentes, pudiendo consultar al Consejero Delegado si fuera necesario). Este Comité se responsabiliza de analizar la propuesta presentando recomendaciones en caso de necesidad, en base a las cuales la Unidad de Negocio afectada podrá presentar su oferta. En el caso de Airbus, se aprueban los contratos de conformidad con la política de Gobierno Corporativo específica de Airbus, que responde a las directrices de EADS y que aplican el mismo principio. 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.

Departamento jurídico

EADS está sujeta a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La misión del Departamento jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las Divisiones y las Unidades de Negocio, es promover y defender activamente los intereses del Grupo en todos los litigios que

le afecten, así como su seguridad legal en todo momento. A la hora de desempeñar su cometido, es responsable 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 responsable de la supervisión de todos los principales litigios que afecten al Grupo, incluida la propiedad intelectual.

El departamento jurídico de EADS, 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 la gestión de EADS.

Auditoría corporativa

El Departamento de Auditoría Corporativa de EADS, bajo la Dirección del Secretario Corporativo, proporciona al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría una garantía por medio de un plan de auditoría anual aprobado orientado a los riesgos. El Departamento de Auditoría Corporativa (i) examina la consecución de los objetivos estratégicos, financieros y operativos del Grupo, (ii) comprueba la fiabilidad e integridad del proceso de transmisión de la información del Grupo, (iii) evalúa la efectividad del sistema de ERM, (iv) valora la eficacia y eficiencia de los procesos, entidades o funciones seleccionados y (v) verifica el cumplimiento de las leyes, reglamentos, directrices del Grupo y procedimientos. La Auditoría Corporativa también realiza revisiones especiales, a petición de la Dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las actividades fraudulentas sospechosas) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos).

Suministro corporativo

Los resultados de EADS dependen en gran medida de su cadena de suministro. Por ello, las compras constituyen un elemento decisivo del mercado.

El tamaño y la complejidad de EADS exigen un enfoque común para maximizar los puntos fuertes del mercado y evitar ineficacias en el proceso de compras. Para contribuir a que las compras se lleven a cabo de la forma más efectiva, eficaz y ética posible, el Jefe de Compras y el Consejo de Compras (*Chief Procurement Officers Council*) definen y aplican un conjunto de procesos comunes de compras, con el apoyo de una estrategia común de compras y en última instancia de la estrategia y visión del Grupo.

Este enfoque y procesos comunes se aplican y optimizan en todas las Divisiones mediante las redes de compras. Estas redes incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Consejo de Compras de EADS, definir y dar a conocer a toda EADS diversos temas relacionados con las compras estratégicas como la gestión de las relaciones con los proveedores, los procesos y herramientas comunes, las compras globales, las compras compartidas, el cumplimiento, la Responsabilidad Social Corporativa, y la gestión de la eficiencia en las compras. Los procesos de compra son revisados de forma regular a través de indicadores de rendimiento, auditorías y autoevaluaciones, que posteriormente son puestos a prueba y optimizados.

Compliance

Véase a continuación el apartado “— 4.1.5 Organización de compliance”.

4.1.5 Organización de *compliance*

El Chief Compliance Officer (“**CCO**”) del Grupo es responsable de diseñar e implantar el programa de ética y cumplimiento normativo de EADS, que refuerza el compromiso del Grupo de adherirse a las normas éticas y de *compliance* de mayor exigencia con el fin de mantener la competitividad mundial del Grupo.

El programa de ética y *compliance* de EADS tiene como objetivo garantizar que las prácticas empresariales del Grupo cumplan con los reglamentos y la legislación aplicables, así como con los principios éticos empresariales aprobados por éste. Asimismo pretende fomentar una cultura de integridad y transparencia, así como un compromiso en materia de responsabilidad social y de desarrollo sostenible. Uno de los elementos clave del programa es el Código Ético del Grupo, “Integridad y Transparencia”, que se actualizó en 2010 y está disponible en la página web www.eads.com, cuyo objetivo es guiar el comportamiento diario de todos los empleados de EADS.

A nivel de Grupo, se han implantado una organización de *compliance* y una red de recursos, dentro de una estructura que equilibra la proximidad de las actividades empresariales diarias con la independencia necesaria. En consecuencia, los responsables de *compliance* de todo el Grupo responden ante la Dirección y constituyen un punto de contacto dentro de la organización de *compliance*. Esto se refleja en el nivel jerárquico más alto de la organización, en el que el Chief Compliance Officer del Grupo EADS responde tanto ante el Consejero Delegado como ante el Comité de Auditoría, que supervisa el funcionamiento de la organización de *compliance* a nivel de Grupo en su totalidad.

Los responsables de *compliance* nombrados en cada una de las cuatro Divisiones de EADS, así como en varias Unidades de Negocio, están encargados de ayudar a los empleados a realizar sus actividades empresariales de forma ética y de conformidad con el programa de ética y *compliance* de EADS. Los jefes de *compliance* de las Divisiones y Unidades

de Negocio deben garantizar que éstas disponen de recursos suficientes para desempeñar su actividad de forma eficaz, y responden tanto ante el Chief Compliance Officer del Grupo EADS como ante el responsable de la correspondiente División o Unidad de Negocio.

A escala del Grupo, se han nombrado responsables de *compliance* permanentes en los departamentos en los que existen los mayores riesgos y se les ha dotado de los recursos necesarios para imponer las normas aplicables correspondientes en todo el Grupo. Por ejemplo, el Chief Compliance Officer diseña e implanta la política de ética y *compliance* de EADS así como las normas para prevenir la corrupción. El responsable de *compliance* en materia de exportación del Grupo tiene como objetivo garantizar que las actividades de *marketing* del Grupo respeten todas las normas de control a la exportación relevantes, así como la política interna de “países críticos”, mientras que el responsable de *compliance* en materia de compras supervisa el cumplimiento en la cadena de suministro. En 2010, se nombró a un cuarto responsable de *compliance* con el fin de abordar de forma más eficaz los riesgos relativos al cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos.

El CCO del Grupo EADS ha establecido una “hoja de ruta” basada en normas internacionales con el fin de lograr los objetivos marcados por el Consejero Delegado y debatidos con el Comité de Auditoría. La hoja de ruta da una visión global de las actividades de *compliance*, tales como:

- ▶ El seguimiento de las políticas de ética y *compliance*, incluidos la evaluación y el informe periódicos sobre los principales riesgos de como parte del sistema ERM de EADS

- ▶ Las actividades de comunicación y formación a nivel de Grupo
- ▶ El funcionamiento del nuevo sistema de alerta implantado en 2010, “OpenLine”, a través del cual los empleados pueden transmitir, respetando la confidencialidad, sus preocupaciones sobre ética y *compliance*, sin temor a represalias. De conformidad con las exigencias reglamentarias, las alertas que se reciban en OpenLine únicamente podrán atenderse si se refieren a asuntos relacionados con la contabilidad, las finanzas o la corrupción. El uso de OpenLine está restringido a los empleados de todas las empresas controladas por el Grupo EADS y situadas en Francia, Alemania, España y el Reino Unido. Teniendo en cuenta la estrategia de general de *compliance* en EADS, ésta supervisará el sistema OpenLine y evaluará la posibilidad de ampliar su perímetro a todos los empleados y ampliar su ámbito a cuestiones de carácter general y operativo.

En 2010, dos informes sobre los progresos del programa fueron presentados ante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

En el futuro, EADS seguirá realizando esfuerzos para establecer unas normas globales de cumplimiento consecuentes en la industria espacial y de defensa, en particular en materia de ética empresarial. Teniendo en cuenta que dichas normas son cada vez más consistentes con un terreno de juego más nivelado para todos a nivel mundial, EADS va a tratar que su compromiso respeto a la ética y la integridad se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

4.2 Intereses de los Consejeros y principales directivos

4.2.1 Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos

4.2.1.1 PRINCIPIOS GENERALES

Estrategia

La estrategia de remuneración de EADS pretende ofrecer una remuneración que:

- ▶ Permita atraer, retener y motivar a ejecutivos cualificados
- ▶ No sea contraria a los intereses de los accionistas

- ▶ Esté vinculada en gran medida al rendimiento
- ▶ Sea justa y transparente
- ▶ Sea competitiva con las retribuciones comparables en el mercado
- ▶ Pueda aplicarse sistemáticamente en todo el Grupo.



Evaluación comparativa

Periódicamente, la política de remuneración es objeto de una evaluación comparativa con respecto de las prácticas de otras empresas mundiales, utilizando datos de grupos similares y datos generales del sector de empresas consultoras. Los datos de referencia corresponden a la media ponderada de la información procedente de Francia, Alemania y Reino Unido, países en los que EADS tiene sus sedes. La remuneración total estimada de los directivos se establece en la media de los datos objeto de la evaluación comparativa.

4.2.1.2 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DETALLADA

Miembros no ejecutivos del Consejo

Cada miembro no ejecutivo del Consejo recibe una compensación fija anual de 80.000 euros, así como unas

dietas de asistencia de 5.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista. El Presidente del Consejo recibirá una compensación fija anual de 180.000 euros por desempeñar su puesto, así como unas dietas de asistencia de 10.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista.

Los presidentes de cada uno de los Comités del Consejo reciben una compensación anual adicional de 30.000 euros. Los miembros de cada uno de los Comités del Consejo recibirán una compensación anual adicional de 20.000 euros por cada Comité del que sean miembros. Las compensaciones anuales por ser Presidente o miembro de un Comité son acumulativas si el miembro no ejecutivo en cuestión pertenece a dos Comités diferentes.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a remuneraciones variables o incentivos de conformidad con los planes de incentivos a largo plazo de EADS.

Consejero Delegado

El Consejero Delegado (el único miembro ejecutivo del Consejo) no reciben compensaciones por asistencia a las reuniones del Consejo ni ninguna otra compensación específica como Miembro del Consejo de Administración. Por el contrario, la política de remuneración del Consejero Delegado (así como de los demás miembros del Comité Ejecutivo) está diseñada para alcanzar un equilibrio entre el rendimiento operativo a corto plazo y los objetivos a medio y largo plazo de la Sociedad y consta de los siguientes elementos principales:

Elemento de remuneración	Principales criterios	Medición del rendimiento	% de la remuneración total estimada/ % del devengo
Sueldo base	Remunerar el puesto/valor del trabajo en el mercado	Rendimiento individual	CEO de EADS y CEO ⁽²⁾ de Airbus: 45% de la remuneración total estimada Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada
Remuneración variable anual	Remunerar la rentabilidad anual en base a la consecución de la medición del rendimiento de la Sociedad y de los objetivos individuales/por equipos, incluidos los objetivos y comportamientos financieros y no financieros	Parte colectiva (50% de la remuneración variable estimada): logros de EBIT ⁽³⁾ (50%), liquidez (25%) y capital empleado (25%) ⁽⁴⁾ Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): logro de los objetivos anuales individuales	CEO de EADS y CEO de Airbus ⁽²⁾ : 55% de la remuneración total estimada (del 0% al 175%) ⁽⁶⁾ Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (del 0% al 175%) ⁽⁶⁾
Plan de incentivo a largo plazo (participaciones vinculadas a resultados)	Remunerar los resultados a largo plazo de la Sociedad en función de los objetivos financieros	El número de participaciones vinculadas a resultados devengadas se basa en la media absoluta del beneficio por acción ⁽⁵⁾ de tres años a nivel de EADS	Las participaciones vinculadas a resultados devengadas irán del 50% al 150% de las concedidas inicialmente ⁽¹⁾

(1) En caso de resultados absolutos negativos durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

(2) A partir de 2011, el salario base y la remuneración variable anual del CEO de Airbus corresponderán cada uno de ellos al 50% de la remuneración total estimada, al igual que en el caso de los demás miembros del Comité Ejecutivo de EADS, salvo en el caso del CEO de EADS.

(3) EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

(4) A partir de 2011, la medición del rendimiento de la parte colectiva de la remuneración variable anual se basará únicamente en el EBIT (50%) y la Tesorería (50%). Ésta ya no se basará en el capital empleado.

(5) EPS: Beneficio por acción.

(6) A partir de 2011, el diferencial del nivel de consecución podrá variar entre el 0% y el 200%.

Además, el Consejero Delegado (así como los demás miembros del Comité Ejecutivo) tiene derecho a prestaciones por jubilación y otros beneficios, tal y como se describe más adelante, incluyendo los planes de acciones concedidas a empleados, en el caso de que cumpla las condiciones requeridas (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de Acciones para Empleados” y “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”).

4.2.1.3 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los importes de los diversos elementos que componen la remuneración del Consejero Delegado y de los Consejeros no ejecutivos durante 2010, junto con información adicional como el número de participaciones sujetas a resultados (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”), así como los datos de prestaciones por jubilación del Consejero Delegado se exponen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución”.

También se resumen a continuación:

Remuneración total y costes relacionados con la retribución

La remuneración total y los costes relacionados con la retribución de los miembros del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 se detalla a continuación:

	2010	2009
	en €	en €
Miembro no ejecutivo del Consejo de Administración		
Fijo	1.170.000	1.075.000
Dietas/compensación asistencia	520.000	455.000
	2010	2009
	en €	en €
Miembro ejecutivo del Consejo de Administración		
Sueldo base	900.000	900.000
Remuneración variable anual (relativa al período señalado incluyendo la parte abonada por EADS NV)	1.732.500	(1.141.250 renuncia voluntaria a petición del CEO)

La remuneración en efectivo de los miembros no ejecutivos del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 ha sido la siguiente:

2010	Fijo* en €	Dietas/compensación asistencia en €	Total en €
Consejeros			
Bodo Uebber	210.000	120.000	330.000
Rolf Bartke	100.000	50.000	150.000
Dominique D’Hinnin	120.000	60.000	180.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80.000	60.000	140.000
Arnaud Lagardère	100.000	20.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	45.000	175.000
Lakshmi N. Mittal**	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker	130.000	45.000	175.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	45.000	165.000
Total	1.170.000	520.000	1.690.000

* El fijo se abonará en 2011.

** Todas las comisiones se abonarán en 2011.

La remuneración en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 ha sido la siguiente:

2010	Sueldo base en €	Remuneración variable anual en € relativa a 2010
Consejero		
Louis Gallois	900.000	1.732.500

Por primera vez desde su nombramiento en 2006, se aumentará la remuneración anual estimada total del miembro ejecutivo del Consejo de Administración (CEO). Dicho incremento del 10% de 2.000.000 a 2.200.000 de euros (990.000 euros de sueldo base y 1.210.000 euros de remuneración variable anual estimada) se aplicará en 2011, previa aprobación del mismo en la próxima Junta General de Accionistas de la Sociedad.

Teniendo en consideración la mejora de los resultados del Grupo y otros hitos logrados, el Consejo ha recomendado que, en las actuales circunstancias, todos los Consejeros acepten su remuneración correspondiente a 2010. En el caso del Consejero Delegado, dicha remuneración incluye la remuneración variable anual a la que tiene derecho en relación con el año 2010.

Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente proporciona una idea general de las participaciones vinculadas a resultados concedidas al Consejero Delegado en 2010 con arreglo al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP):

	Plan de acciones sujetas a resultados: número de participaciones en los resultados*	
	Concedidas en 2010	Fechas de devengo
Louis Gallois	54.400	El calendario de devengo consta de cuatro pagos durante dos años: (a) 25% previsto en mayo de 2014, (b) 25% previsto en noviembre de 2014, (c) 25% previsto en mayo de 2015, (d) 25% previsto en noviembre de 2015.

* El disfrute de todas las participaciones en los resultados concedidas al Consejero Delegado está sujeto a ciertas condiciones de resultados.

Prestaciones por jubilación

Los doce miembros del Comité Ejecutivo cuentan con prestaciones de pensiones como parte de sus contratos laborales. La política general es de concederles pensiones anuales correspondientes al 50% de su sueldo base anual al alcanzar los cinco años de servicios en el Comité Ejecutivo de EADS, a los 60 ó 65 años.

Esos derechos pueden incrementarse gradualmente hasta el 60% después del segundo mandato, habitualmente después de diez años de servicio en el Comité Ejecutivo. No obstante, para alcanzar esta tasa de reemplazo del 60%, el miembro del Comité Ejecutivo en cuestión deberá tener doce años de antigüedad en el Grupo.

Estos planes de pensiones se han implantado y financiado mediante planes colectivos de pensiones en Francia y Alemania. Dichas prestaciones por jubilación tienen también reglas diferentes, por ejemplo por servicio de determinada duración mínima y otras condiciones exigidas por la normativa nacional.

Para el Consejero Delegado, el importe de las prestaciones de pensiones (es decir, el valor contable efectivo) ascendió a 2.300.000 de euros a 31 de diciembre de 2010, mientras que el coste contabilizado de servicios corrientes e intereses relacionados con su pensión, durante el ejercicio 2010, representó un gasto de 600.000 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

Indemnización por cese

De conformidad con su contrato, el Consejero Delegado tendrá derecho a una indemnización por cese cuando el mismo se deba a una decisión de la Sociedad en caso de cambio de

control o de cambio en la estrategia de la Sociedad. El pago de la indemnización por cese también está sujeto al cumplimiento de las condiciones estipuladas y evaluadas por el Consejo de Administración. La indemnización por cese, en caso de aplicarse, ascendería como máximo a 18 meses del total del objetivo de remuneración anual.

No obstante, dicha indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

Salvo el Consejero Delegado, ningún otro Consejero que ocupe actualmente un cargo tiene derecho a una indemnización por cese.

Cláusula de no competencia

En el contrato del Consejero Delegado figura una cláusula de no competencia. Esta cláusula es aplicable durante un año, que empieza al terminar el contrato, y se puede renovar por otro año por iniciativa de la Sociedad.

El Consejero Delegado recibirá una compensación basada en el 50% de su último sueldo mensual objetivo anual como compensación por la aplicación de la cláusula de no competencia. El sueldo mensual se define como el salario base y 1/12 de la última prima anual sujeta a resultados pagada.

Otros beneficios

El Consejero Delegado tendrá derecho a un vehículo de la empresa. El valor del vehículo de la empresa a 31 de diciembre de 2010 es de 24.120 euros (IVA no incluido).

4.2.1.4 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir, por el ejercicio 2010, una remuneración total por año entero de 18.345.127 de euros. Esta remuneración se divide, para el Consejero Delegado de EADS y el Consejero Delegado de Airbus, en un 45% de parte fija y un 55% de parte variable del objetivo y para los demás miembros del Comité Ejecutivo en un 50% de parte fija y un 50% de parte variable del objetivo.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo a Don Louis Gallois, Consejero Delegado, durante el ejercicio 2010, ascendió a 900.000 euros (esta cantidad incluye únicamente los pagos del sueldo base y no la remuneración variable correspondiente a 2009, a la que renunció en 2010).

Los miembros del Comité ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, perciben la mayor parte de su remuneración de la pertinente entidad nacional del Grupo (de conformidad con sus respectivos contratos) y el resto de EADS N.V. ("Remuneración de N.V.", según los términos de la carta convenio de N.V.).

4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)

Véase "— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo".

4.2.3 Operaciones con partes vinculadas

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 de Vigilancia en todos los asuntos en los que tenga un conflicto de interés con uno o varios de los miembros de su Consejo de Administración. La junta general anual deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto". En el caso de EADS, los Estatutos estipulan una medida diferente, ya que facultan al Consejo de Administración para representar a la Sociedad en aquellos asuntos en los que ésta tenga algún conflicto de interés con uno o varios miembros del Consejo de Administración.

Durante los años 2008, 2009 y 2010, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus Consejeros o directivos principales, ni con ningún accionista que tuviera 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. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 37: Operaciones con partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010 y "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 37: Transacciones entre partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009, que se ofrece como referencia en el presente documento.

Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas" para obtener una descripción 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 presente documento, no existen potenciales conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros hacia la Sociedad y sus respectivos intereses privados o sus demás obligaciones.

4.2.4 Préstamos y garantías a los Consejeros

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



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

4.3.1 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. En 2010, se creó un plan de participaciones restringidas en los resultados para la alta Dirección del Grupo (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”) y, se ofreció a los empleados 10 acciones gratuitas en el marco de un plan especial de acciones gratuitas

con motivo del décimo aniversario de EADS (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de acciones para empleados”).

Los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)

EADS respalda los planes de acciones para empleados. Desde su creación, EADS ha ofrecido regularmente a los empleados que reunían los requisitos necesarios la oportunidad de comprar acciones de EADS en condiciones favorables en el marco de planes de acciones para los empleados (“**ESOP**”).

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2009:

Año	Precio por acción	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas	Fecha de emisión
2000	15,30€	1€	11.769.259	21 de septiembre de 2000
2001	10,70€	1€	2.017.894	5 de diciembre de 2001
2002	8,86€/7,93€**	1€	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,48€	1€	1.686.682	5 de diciembre de 2003
2004	18 €	1€	2.017.822	3 de diciembre de 2004
2005	18,86€	1€	1.938.309	29 de julio de 2005
2007	19,62€/17,16€**	1€	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79€/11,70€**	1€	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76€	1€	1.358.936	18 de diciembre de 2009

* Acciones adquiridas en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo.

** Acciones compradas directamente.

ESOP 2010

En 2010, el plan ESOP habitual se sustituyó por un plan especial de acciones gratuitas con motivo del décimo aniversario de la EADS dirigido a cerca de 118.000 empleados de 29 países. Se concedieron 10 acciones gratuitas de EADS a todos aquellos empleados que cumplían los requisitos, lo que supuso la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones de tesorería y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

Esta adjudicación excepcional de acciones gratuitas se realizó con el fin de celebrar a la primera oferta pública de acciones de EADS que se llevó a cabo hace diez años y para reforzar el sentimiento de pertenencia a EADS de los empleados.

FUTUROS PLANES DE ACCIONES PARA EMPLEADOS

EADS tienen previsto llevar a cabo un ESOP en 2011, sujeto a la previa aprobación del Consejo de Administración. En 2011, se prevé que el ESOP sea un plan de ajuste de acciones,

en virtud del cual la Sociedad equipararía un determinado número de acciones adquiridas directamente con la concesión de acciones gratuitas. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 3,2 millones de acciones de la Sociedad,

es decir, el 0,39% del capital social emitido, y estaría dirigida a todos aquellos empleados que cumplieren con los requisitos.

4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo

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, 9 de diciembre de 2005 y 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, haciendo uso de la autorización que le concedieron las Juntas de Accionistas del 24 de mayo de 2000, del 10 de mayo de 2001, del 6 de mayo de 2003, del 11 de mayo de 2005 y del 4 de mayo de 2006, aprobó la concesión de opciones sobre acciones por la suscripción de acciones de la Sociedad.

En su reunión del 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, en virtud de la autorización que le había concedido la Junta General de Accionistas del 4 de mayo de 2006, aprobó la concesión de acciones sujetas a resultados y de acciones restringidas.

En sus reuniones del 7 de diciembre de 2007, del 13 de noviembre de 2008, del 13 de noviembre de 2009 y del 10 de noviembre de 2010, el Consejo de Administración de la Sociedad aprobó la concesión de participaciones vinculadas a resultados y de participaciones restringidas.

Las principales características de esas opciones, así como de las participaciones en los resultados y las acciones restringidas, a 31 de diciembre de 2010 se indican en el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Pagos basados en acciones”. Se indican en el cuadro siguiente:

	Primer tramo	Segundo tramo
Fecha Junta General de Accionistas	24 de mayo de 2000	24 de mayo de 2000
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	26 de mayo de 2000	20 de octubre de 2000
Número de opciones concedidas	5.324.884	240.000
Número de opciones pendientes	-	-
Opciones concedidas a los Consejeros y directivos	720.000	60.000
Número total de empleados con derecho a opciones	850	34
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	8 de julio de 2010	8 de julio de 2010
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	20,90 €	20,90 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.892.020	188.000



	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	12 de julio de 2001	9 de agosto de 2002
Número de opciones concedidas	8.524.250	7.276.700
Número de opciones pendientes	3.031.759	2.283.470
Opciones concedidas a:		
▶ Don Philippe Camus	135.000	135.000
▶ Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001 (tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.650	1.562
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada —Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	12 de julio de 2011	8 de agosto de 2012
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	24,66 €	16,96 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	3.492.831	4.393.947

	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones concedidas	7.563.980	7.777.280
Número de opciones pendientes	4.238.953	5.597.026
Opciones concedidas a:		
▶ Don Philippe Camus	135.000	135.000
▶ Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.491	1.495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	9 de octubre de 2013	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	15,65€	24,32€
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.726.403	2.400

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2007.



Séptimo tramo

Fecha Junta General de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha reunión del Consejo de Administración	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones pendientes	6.096.391 ⁽¹⁾
Opciones concedidas a:	
▶ Don Thomas Enders	135.000
▶ Don Noël Forgeard	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada —Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”). En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaban relacionadas con el rendimiento.
Fecha vencimiento	8 de diciembre de 2015
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	33,91€
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	0

(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2008.

Octavo tramo		
Fecha Junta General de Accionistas	4 de mayo de 2006	
Fecha reunión del Consejo de Administración	18 de diciembre de 2006	
Plan de opciones sobre acciones		
Número de opciones concedidas	1.747.500	
Número de opciones pendientes	1.650.500	
Opciones concedidas a:		
▶ Don Thomas Enders	67.500	
▶ Don Louis Gallois	67.500	
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	425.000	
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	221	
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones").	
Fecha de vencimiento	16 de diciembre de 2016	
Derecho de conversión	Una opción por acción	
Devengadas	50%	
Precio de ejercicio	25,65€	
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	0	
Plan de acciones restringidas y vinculadas a los resultados		
	Acciones vinculadas a los resultados	Acciones restringidas
Número de acciones concedidas	1.344.625	391.300
Número de acciones pendientes	-	-
Acciones concedidas a:		
▶ Don Thomas Enders	16.875	-
▶ Don Louis Gallois	16.875	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	137.500	28.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.637
Fecha de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las acciones restringidas solo se podrán disfrutar si el participante aún trabaja en el Grupo EADS y, en el caso de las acciones en función de los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El período de devengo finalizará en la fecha de publicación de los resultados anuales de 2009, prevista para marzo de 2010. Transmisión de la titularidad el 2 de junio de 2010.	
Número de acciones devengadas	902.907	372.675



Noveno tramo

Fecha reunión del Consejo de Administración	7 de diciembre de 2007	
Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	1.693.940	506.060
Número de participaciones en circulación	1.603.280	486.720
Participaciones concedidas a:		
▶ Don Louis Gallois	33.700	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de unidades durante el ejercicio 2007 (noveno tramo)	239.900	43.500
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.617
Fechas de devengo	<p>Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.</p> <p>El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25% previsto en mayo de 2011 ▶ 25% previsto en noviembre de 2011 ▶ 25% previsto en mayo de 2012 ▶ 25% previsto en noviembre de 2012. 	
Número de participaciones devengadas	4.240	640

Décimo tramo

Fecha reunión del Consejo de Administración	13 de noviembre de 2008	
Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	2.192.740	801.860
Número de participaciones en circulación	2.138.700	781.960
Participaciones concedidas a:		
▶ Don Louis Gallois*	40.000	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2008 (décimo tramo)	304.000	68.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.684
Fechas de devengo	<p>Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.</p> <p>El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25% previsto en mayo de 2012 ▶ 25% previsto en noviembre de 2012 ▶ 25% previsto en mayo de 2013 ▶ 25% previsto en noviembre de 2013. 	
Número de participaciones devengadas	3.640	2.940

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".

Tramo undécimo

Fecha reunión del Consejo de Administración 13 de noviembre de 2009

Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación	2.664.090	926.860
Participaciones concedidas a		
▶ Don Louis Gallois*	46.000	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de unidades durante el ejercicio 2009 (tramo undécimo)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749
Fechas de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25% previsto en mayo de 2013 ▶ 25% previsto en noviembre de 2013 ▶ 25% previsto en mayo de 2014 ▶ 25% previsto en noviembre de 2014. 	
Número de participaciones devengadas	4.250	400

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".

Tramo duodécimo

Fecha reunión del Consejo de Administración 10 de noviembre de 2010

Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación	2.890.140	977.320
Participaciones concedidas a		
▶ Don Louis Gallois*	54.400	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (tramo duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.711
Fechas de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25% previsto en mayo de 2014 ▶ 25% previsto en noviembre de 2014 ▶ 25% previsto en mayo de 2015 ▶ 25% previsto en noviembre de 2015. 	

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".



La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones en los resultados y las acciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Pagos basados en acciones”.

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

► El accionariado de la Sociedad y los miembros del Consejo de Administración

Miembro del Consejo de Administración	Accionariado
► Don Louis Gallois	15 acciones ordinarias 67.500 opciones sobre acciones* 13.500 acciones vinculadas a resultados*
► Don Dominique D’Hinnin	61 acciones ordinarias
► Don Arnaud Lagardère	2 acciones ordinarias

* Véase el octavo tramo que figura en el cuadro anterior.

Los demás miembros del Consejo de Administración no detentan acciones u otros valores de la Sociedad.

