

4

Gobierno Corporativo

4.1	Gestión y control	131
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	132
4.1.2	Comités del Consejo	143
4.1.3	Comité Ejecutivo	144
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	146
4.1.5	Organización de compliance	151
4.2	Intereses de los Consejeros y principales directivos	152
4.2.1	Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	152
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	156
4.2.4	Préstamos y garantías a los Consejeros	156
4.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	157
4.3.3	Planes de Incentivos a Largo Plazo	158

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 (en el que se encuentran representadas una amplia gama de experiencias) y el desarrollo de las reuniones fomentan la expresión de puntos de vista autónomos y complementarios.

En consecuencia:

- (a) cuatro de los once Miembros del Consejo de Administración 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 dicho 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 "— 4.2.1.2. Política de remuneración detallada".

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 dichos 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, aquellas 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 página 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 Consejeros Delegados conjuntos, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una Sociedad con un legado industrial e internacional únicos 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 Sogecade 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 accionario 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 Acuerdo de Participación (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 Acuerdo de Participación, 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;e;
- ⊙ el Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead;e;
- ⊙ dos Consejeros nombrados por Daimler;
- ⊙ dos Consejeros nombrados por Sogead;e;
- ⊙ 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 Anual de Accionistas de EADS que se celebrará en 2012. Véase "— 1. Información relativa a las actividades de EADS — 1.2 Acontecimientos recientes" para la composición del Consejo de Administración propuesta tras dicha junta. Los Miembros del Consejo de Administración cesarán cada quinta Junta General Anual de Accionistas que se celebre a partir de esa fecha.

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 Sogead;e. 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 Sogead;e. 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 Sogead;e 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 expirara cuando suceda el primero de estos dos supuestos: (i) veinte días naturales después de que los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeadé 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 Sogeadé), 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 Sogeadé. 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 principales del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las responsabilidades principales 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 el plan de negocio y el presupuesto anual del Grupo;
- ⊙ fijar los principales objetivos del rendimiento del Grupo;
- ⊙ realizar un seguimiento del rendimiento operativo del Grupo con carácter trimestral;

- ⊙ 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 y el COO 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 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;
- ⊙ 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; y
- ⊙ aprobar cualquier propuesta del Presidente o del Consejero Delegado relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la Junta General de Accionistas.

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 Sogead 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 Sogead 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 Sogead (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 Sogead 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, Sogead 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 Sogead 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 intereses.

Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Bodo Uebber	52	2007	2012	Presidente de EADS N.V.	No Ejecutivo
Louis Gallois	68	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS N.V.	Ejecutivo
Rolf Bartke	64	2007	2012	Presidente de Recaro-Group	Designado por Daimler
Dominique D'Hinnin	52	2007	2012	Socio Codirector de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	66	2005, reelegido en 2007	2012	Asesor Económico	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	50	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	General Partner y Director de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	56	2007	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	Independiente
Lakshmi N. Mittal	61	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal SA	Independiente
Sir John Parker	69	2007	2012	Presidente de Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	70	2007	2012	Presidente Honorífico de BNP Paribas SA	Independiente
Wilfried Porth	53	2009	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2012. El domicilio profesional de todos los Miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leliden, 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 también cree 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.

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

Don 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 Bertelsmann AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Stiftung Deutsche Sporthilfe;
- ⊙ Miembro del Consejo de Inversión de "Stifterverband der Deutschen Wissenschaft";
- ⊙ 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 Patronato (*Board of Trustees*) de la "Isla de los Museos" en Berlín; y
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de la "Nueva Galería Estatal de Stuttgart".

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ 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);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de McLaren (dimitió el 10 de noviembre de 2009); y
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG (dimitió el 31 de agosto de 2011).

Louis Gallois

Don Louis Gallois es Consejero Delegado ("CEO") de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido uno de los Consejeros Delegados conjuntos 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 *Universcience Partenaires*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

⊗ Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation (dimitió el 26 de noviembre de 2008).

Rolf Bartke

Don Rolf Bartke es Presidente de Pecaro-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 es Doctor en Economía por la Universidad de Karlsruhe.

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 EADS Participations B.V.; y

⊗ Miembro del Consejo Asesor de HUF Hülshbeck & Fürst GmbH & Co.KG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

⊗ 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

Don 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 EE.UU. 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:

⊗ Consejero y Director de Operaciones de Arjil Commandité Arco S.A.;

⊗ 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.;

⊗ Administrador de Sogead Gerance 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 del Patronato (*Board of Trustees*) y Tesorero de la Fundación "École Normale Supérieure";

⊗ Presidente del "Institut de l'École Nationale Supérieure";

⊗ Representante permanente de Hachette Filipacchi Presse en el Comité de Control de Les Editions P. Amaury 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:

⊗ 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);

⊗ Miembro de la Comisión de Control y Presidente del Comité de Auditoría de Le Monde S.A. (dimitió en noviembre de 2010);

- ⊙ Vicepresidente de Atari S.A. (anteriormente Infogrames Entertainment S.A.) y Presidente del Comité de Auditoría de Atari S.A. (dimitió en marzo de 2011);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S. (dimitió en mayo de 2011); y
- ⊙ Administrador de Le Monde Interactif S.A. (dimitió en diciembre de 2011).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Don 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:
- ⊙ 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

Don Arnaud Lagardère fue nombrado Socio Director de Lagardère SCA en marzo de 2003 y su nombramiento fue renovado por la Comisión de Control a propuesta de los *General Partners* el 11 de marzo de 2009 para un periodo de seis años, hasta el 11 de marzo de 2015. Además el Sr. Lagardère es Presidente de Lagardère SAS y Lagardère Capital & Management SAS. A 31 de diciembre de 2001, ostentaba, junto a estas dos empresas, el 9,62% del capital social de Lagardère SCA. El Sr. Lagardère es licenciado en ciencias económicas por la Universidad de Paris Dauphine. Fue nombrado Director y Consejero Delegado de la empresa MMB, que se convirtió en Lagardère SCA en 1987. Fue Presidente de la empresa estadounidense Grollier Inc. entre 1994 y 1998.

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 Comité Ejecutivo de Lagardère Unlimited S.A.S.;
 - ⊙ Consejero 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 E.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 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 2008);



- ⊗ 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);
- ⊗ Presidente de "Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G" (Ley de Asociaciones de 1901) (dimitió en septiembre de 2010); y
- ⊗ Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S. (dimitió en mayo de 2011).

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 EE.UU., 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 Dublin 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 BVV 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;
- ⊗ Miembro 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 Barmeria Versicherungen Wuppertal;
- ⊗ Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.;
- ⊗ Miembro de la Asamblea de Delegados del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.;
- ⊗ Miembro del Comité Financiero de la Comunidad Alemana de Bundesverband deutscher Banken e.V.;
- ⊗ Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V.;
- ⊗ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) 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 AG;
- ⊗ Presidente de la Sociedad de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.;
- ⊗ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort;
- ⊗ Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung – IUP;
- ⊗ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Junge Deutsche Philharmonie;
- ⊗ Vicepresidente del Patronato (*Board of Trustees*) 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 de Prüfungsverband deutscher Banken e.V.;
- ⊗ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de The Frankfurt International School e.V.;
- ⊗ Miembro del Comité Ejecutivo del Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de la Universität 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 y del Comité Ejecutivo de Frankfurt Main Finance e.V.;
- ⊗ Miembro del Consejo Asesor de Frahofer-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 y del Comité de Gestión de Frankfurt RheinMain e.V.;
 - ⊙ 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 Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer-Stiftung;
 - ⊙ Miembro del Comité editorial de la revista científica "Wirtschaftsinformatik";
 - ⊙ Miembro del Comité Asesor Internacional de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra;
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften; y
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Stiftung Lebendige Stadt.
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- ⊙ 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. Wiprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008);
 - ⊙ Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburgo (dimitió el 30 de septiembre de 2008);
 - ⊙ *Executive Customer* del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010);
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Baden-Badener Unternehmengespräche - Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (dimitió el 13 de mayo de 2010);
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V. (dimitió el 31 de enero de 2011);
 - ⊙ Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum (dimitió el 31 de enero de 2011); y
 - ⊙ Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft (dimitió el 31 de diciembre 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. Entre sus múltiples cargos, el Sr. Mittal es Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs, del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial y del Consejo Asesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Kellogg (*Kellogg School of Management*). Asimismo, ha recibido numerosos reconocimientos de instituciones internacionales y revistas y 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 Kazajistán;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India;
- ⊙ Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique;
- ⊙ Miembro del Comité Consultivo para Inversores nacionales y Extranjeros del Presidente, Ucrania;
- ⊙ Miembro del Comité Asesor de *Kellogg School of Management*;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) 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;

- © Patrono (*Trustee*) de Gita Mittal Foundation;
- © Patrono (*Trustee*) de Gita Mohan Mittal Foundation;
- © Patrono (*Trustee*) de Lakshmi y Usha Mittal Foundation;
- © Presidente del Consejo de Gobierno de LNM *Institute of Information Technology*;
- © Patrono (*Trustee*) de Mittal Champion Trust; y
- © Patrono (*Trustee*) 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);
- © Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited (dimitió en mayo de 2010);
- © Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited (dimitió en febrero de 2011);
- © Miembro del Business Council (dimitió en diciembre de 2011); y
- © Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation (dimitió en diciembre de 2011).

Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubai) y Administrador no Ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation. Abandonó el cargo de Presidente de National Grid PLC en diciembre de 2011. 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. Presidió el Tribunal del Banco de Inglaterra de 2004 a 2009. Sir Parker 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);
 - © Director de White Ensign Association Limited;
 - © Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS;
 - © Presidente 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);
 - © CoPresidente de Mondi Group (dimitió en agosto de 2009);
 - © Rector de la Universidad de Southampton (dimitió en julio de 2011);

- © Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (disuelto en diciembre de 2011); y
- © Presidente de National Grid PLC (dimitió en enero de 2012).

Michel Pébereau

Don Michel Pébereau ha sido Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003 hasta 2011. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000 convirtiéndose en Presidente y Consejero Delegado (CEO). 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 BNP Paribas;
- © 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 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*; 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);
- © Miembro del Consejo de Administración de Lafarge (dimitió el 12 de mayo de 2011); y
- © Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas (dimitió el 1 de diciembre de 2011).

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
- ⊗ Presidente del Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer Stiftung.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊗ Miembro del Consejo Asesor de Westfalla 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 Lambertí, 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 2011

Reuniones del Consejo

El Consejo de Administración celebró nueve reuniones durante 2011 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de estimaciones actualizadas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones aumentó hasta el 86%.

Durante 2011, el Consejo de Administración ha seguido de cerca los avances de los programas importantes, como el A350 XWB, A320neo, A400M, A380, Ariane5, Paradigm, Eurofighter, Talarion y el programa de Seguridad de las fronteras de Arabia Saudí. Se le mantuvo regularmente informado de los progresos del desarrollo del programa A350 XWB y analizó la situación de la iniciativa del programa de mejora de la gestión en todo el Grupo.

Por otra parte, el Consejo de Administración revisó la estrategia (incluyendo el entorno competitivo y la estrategia de fusiones y adquisiciones) y, de conformidad con los objetivos establecidos en Visión 2020, aprobó la adquisición de Vector Aerospace, Satair y Vizada, lo que reforzó la posición de EADS a nivel internacional, en general, y en el segmento de mercado de servicios, en particular.

El Consejo también se centró en las posibles consecuencias derivadas de la crisis de la deuda soberana europea: los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, el cumplimiento en los procesos clave del negocio, así como en las iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la gestión del riesgo empresarial, los reglamentos para el control de las exportaciones, la política de relaciones con los inversores y de comunicación financiera y los riesgos legales. Además, el Consejo deliberó sobre nuevas medidas para mejorar la participación y el compromiso de los empleados de EADS.

Por último, el Consejo de Administración se centró en cuestiones de gobernanza y planificación de la sucesión a fin de facilitar una transición sin complicaciones de la cúpula directiva y del Consejo de Administración en 2012. Las recomendaciones de los nombramientos fueron diligentemente preparadas por el Consejo, mediante la aplicación del proceso de sucesión según los términos de gobernanza de EADS, que fueron actualizados en octubre de 2007. El proceso tiene como objetivo identificar los mejores candidatos posibles para formar parte del Consejo de Administración, así como ocupar puestos ejecutivos de alta dirección. Véase “— 1. Información relativa a las actividades de EADS — 1.2 Acontecimientos recientes”.

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). El Secretario Corporativo realizó la última autoevaluación a principios de 2012, en base a las entrevistas individuales mantenidas por éste con cada Consejero. Esta autoevaluación analizó la función del

Consejo de Administración, sus actuaciones, el nivel de cumplimiento de su misión, el modo en que su composición se adapta a la estrategia de EADS, así como los instrumentos y procedimientos que afectan a sus resultados.

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 y las limitaciones para viajar plantean una gran exigencia a los Miembros del Consejo de EADS. La calidad de la documentación de apoyo ha mejorado aún más 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 es adecuada teniendo en cuenta la complejidad de las actividades. El tiempo disponible para deliberar durante las reuniones es satisfactorio, sobre todo porque los Consejeros asisten a las mismas con una buena preparación previa.

Los Consejeros consideran unánimemente que el Consejo de Administración ha madurado, que su capacidad de trabajo en equipo es eficiente, lo que le permite abarcar nuevos ámbitos y abordar asuntos relevantes en el mejor interés del Grupo, de forma muy abierta y profesional. Los debates son desinhibidos y los diferentes puntos de vista son alentadores y constructivos. Los Consejeros consideran que el trabajo del Consejo les permite cumplir sus obligaciones fiduciarias. Además, la colaboración entre el Consejo de Administración y los Miembros del Comité Ejecutivo se considera fluida y eficiente gracias al mutuo intercambio de experiencias. Las reuniones puntuales en las plantas industriales se consideran beneficiosas y esta práctica seguirá vigente.

En general, el Consejo de Administración considera que reúne unas competencias internacionales variadas y relevantes, especialmente en el ámbito empresarial y financiero, y una experiencia estratégica global. En 2011, dichas capacidades se utilizaron para debatir la estabilización del A400M y el A380, la reducción de los riesgos técnicos y comerciales del A350 XWB, el lanzamiento del A320neo, un importante contrato de suministro de aviones, las grandes adquisiciones, los resultados de la renovación del sistema de remuneración del personal directivo, el apoyo a las actividades de defensa en tiempos de presión a la baja del gasto público y en defensa, la estrategia regional y de segmentos y la planificación de la sucesión.

La observancia de los requerimientos impregna la labor del Consejo de Administración.

Los Consejeros tienen la sensación de que el Consejo de Administración está menos absorbido por los urgentes retos de los programas y por cuestiones a corto plazo en detrimento de valoraciones a más largo plazo. La mayoría de los Miembros del Consejo están satisfechos de que en 2011 se haya dedicado más tiempo a cuestiones principales a largo plazo. Por tercera vez, el Consejo de Administración dedicó un día completo a una reunión sobre la estrategia en 2011, incluida una evaluación de las estrategias específicas de cada país y del panorama competitivo en determinados segmentos de la industria.

El trabajo de los Comités 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. Las reuniones del Comité se están celebrando cada vez más en fechas diferentes a las de las reuniones del Consejo de Administración. El resultado del trabajo de la mayoría de los Comités se considera útil por todos los Miembros del Consejo de Administración para preparar sus decisiones, ya que se centran más en cuestiones especiales y técnicas, para evitar la duplicación del trabajo. Se han propuesto ideas para perfeccionar aún más la labor del Comité Estratégico y mejorar su pertinencia para el Consejo de Administración. Finalmente, las Presidencias del Consejo y de los Comités se consideran muy competentes y disciplinadas.

La asistencia a las reuniones del Consejo de Administración,⁴ así como a las del Comité de Nombramientos y Retribuciones ha mejorado, y se considera suficiente para permitir un debate constante e informado sobre los diferentes asuntos. La asistencia a título individual también ha mejorado sustancialmente.

Desde la última autoevaluación, en 2011, los debates sobre la estrategia financiera a la vista de la crisis de la deuda soberana europea, la planificación de la sucesión, las cuestiones de organización y las formas de proteger a la Sociedad en caso de desinversión del núcleo de accionistas constituyen las mejoras más tangibles. La mejora constante, la competitividad y la efectividad del gobierno y la gestión del Grupo seguirán siendo uno de los enfoques principales y un factor clave del éxito para EADS.

4.1.2 Comités del Consejo

4.1.2.1 Resumen de la composición de los comités en 2011

En 2011, 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
Número de reuniones celebradas (índice de asistencia)	5 (85%)	4 (94%)	3 (80%)

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 la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas (Q1, H1, 9M), así como sobre el nombramiento de auditores externos y la determinación de su remuneración. Asimismo, 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. Por lo tanto, analiza con los auditores su programa de auditoría y los resultados de la auditoría de las cuentas y supervisa la idoneidad de los controles internos del Grupo, sus políticas contables y la información financiera. También evalúa el funcionamiento del sistema de ERM y la organización de cumplimiento normativo del Grupo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en el Código del Comité de Auditoría.

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 del Director Financiero a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo cuatro veces al año. En 2011 se reunió cinco veces, con un índice medio de asistencia del 85%. En 2011, el Comité de Auditoría realizó todas las actividades mencionadas anteriormente.

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 de los Miembros del Comité Ejecutivo (a propuesta del CEO y con la aprobación del Presidente), el 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. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en el Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

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 equilibrada en cuanto a género, experiencia, nacionalidad, etc. No obstante, la aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción a la diversidad 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. Se requiere la asistencia del Director de Recursos Humanos de EADS a las reuniones del Comité



de Nombramientos y Retribuciones con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse al menos dos veces al año. En 2011 se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 94%. Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisó los mejores talentos y el calendario de sucesión, debatió medidas para mejorar la participación y promover la diversidad, estudió la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo de 2011, el plan de incentivos a largo plazo y la remuneración variable correspondiente a 2010. Teniendo en cuenta el resultado del plan de acciones gratuitas, también propuso los términos del plan ESOP para 2012.

4.1.2.4 Comité Estratégico

El Comité Estratégico no es un organismo con capacidad de decisión 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 de Auditoría deberá reunirse como mínimo dos veces al año. El Consejero Delegado es miembro y Presidente de la Organización de ventas y marketing de EADS y está invitado a tomar parte en todas las reuniones del Comité Estratégico con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee. En 2011, el Comité se reunió tres veces, con un índice medio de asistencia del 80%.

Además de controlar las principales iniciativas estratégicas del Grupo y de las diferentes Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como el avance de 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 continuas limitaciones de los presupuestos de defensa, así como un estudio de las estrategias de diversos países.

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 Consejero Delegado, también incluye a los Directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en once ocasiones durante 2011.

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 Director de Operaciones 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; y
- Ⓞ todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio.

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de 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.

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

Composición del Comité Ejecutivo

Nombre	Edad	Inicio del mandato actual	Conclusión del mandato	Cargo principal
Louis Gallois	68	2007	2012	Consejero Delegado de EADS
François Auque	55	2010	2015	CEO de Astrium/Coordinación de Espacio y Defensa
Lutz Bertling	49	2011	2016	CEO de Eurocopter
Jean J. Botti	54	2011	2016	Director Técnico de EADS
Fabrice Brégier	50	2007	2012	COO de Airbus/Director de Operaciones de EADS
Thomas Enders	53	2007	2012	CEO de Airbus
Jussi Itävuori	56	2008	2012	Director de Recursos Humanos de EADS
Marwan Lahoud	45	2007	2012	Director de Marketing y Estrategia de EADS
Sean O'Keefe	56	2010	2014	CEO de EADS North America
Hans Peter Ring	61	2007	2012	Director Financiero de EADS
Domingo Ureña-Raso	53	2009	2014	Director de Airbus Military
Stefan Zoller	54	2010	2015	CEO de Cassidian

Nota: Situación a 1 de marzo de 2012. El domicilio profesional de todos los Miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

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. Procedente de la División de Defensa y Seguridad, se incorporó a Eurocopter en 2003 como Vicepresidente Ejecutivo de los Programas Gubernamentales, pasando a desempeñar las funciones de Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland a principios de 2006. 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*, y ha realizado un curso en Gestión de Investigación y Desarrollo en el *Massachusetts Institute of*

Technology (MIT). El Sr. Botti es miembro de SAE, así como de la Academia Francesa de Tecnología y del Comité Asesor de Investigación Europea (ERAB).

Fabrice Brégier, Director de Operaciones de EADS

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones (*Chief Operating Officer*, (COO)) 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 Defense 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, Consejero Delegado de Airbus desde 2007, estudió Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aérea en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), ocupó, entre otros, el cargo de miembro de Equipo de Planificación en el Ministerio de Defensa alemán. Ocupó varios cargos en MBB y posteriormente en DASA, entre ellos, el de Director de Personal, Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología y Director de Sistemas de Defensa. Después de la creación de EADS en 2000, fue nombrado Consejero Delegado de EADS Defence and Security Systems Division, cargo que ocupó hasta 2005, cuando fue nombrado como uno de los Consejeros Delegados de EADS. El Sr. Enders ocupa el cargo de Presidente de la BDLI (según sus siglas en alemán, Asociación Alemana de Industria Aérea) desde 2005.

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 CEO 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 elegido miembro del 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 EE.UU. y Director de Finanzas del Departamento de Defensa. Entre varios nombramientos de servicio público, asumió diversos profesorado en universidades de los EE.UU.. 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 a 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 dada 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 y procedimientos 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. 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. Las capacidades avanzadas de

ERM y de organización que EADS está tratando de aplicar progresivamente pueden proporcionar una ventaja competitiva en la medida en que permiten lograr con éxito lo siguiente:

- ⊗ 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; y
- ⊗ cumplimiento normativo: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

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 ("CI") y la gestión de riesgos ("RM"). Se dirige al IC y al RM de modo paralelo.

El procedimiento de ERM consta de cuatro elementos: **el procedimiento operativo**, que consiste en una secuencia de ocho componentes consistentes y estandarizados para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades; **el procedimiento de informes**, que incluye procedimientos para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades; **el procedimiento de cumplimiento normativo**, que consta de procedimientos para ratificar la evaluación de la efectividad del sistema de ERM; y **el procedimiento de apoyo**, que incluye procedimientos para mejorar la calidad y aportar pruebas complementarias de la calidad del sistema de 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 supervisa el diseño y la efectividad del sistema de ERM, incluyendo las acciones de gestión destinadas a reducir los riesgos inherentes a las actividades de negocio de EADS. Analiza los principales riesgos al menos una vez al trimestre sobre la base de los informes de ERM o, según las necesidades, en función del desarrollo de los riesgos del negocio. Cuenta con el apoyo del Comité de Auditoría, que abordará, al menos una vez al año, las actividades con respecto a la operación, el diseño y la eficacia del sistema de ERM, así como cualquier cambio significativo y las mejoras previstas antes de su presentación al Consejo de Administración en pleno;
- ⊙ el Consejero Delegado de EADS, respaldado por el Comité Ejecutivo, es responsable de la adopción de un sistema de ERM efectivo, un entorno interno coherente (es decir, valores, cultura) y de la filosofía del riesgo. Cuenta con el apoyo del Director Financiero de EADS, el cual supervisa al Director de Riesgos de EADS así como el diseño y el proceso de implantación del sistema de ERM;
- ⊙ el Director de Riesgos es el principal responsable de la estrategia de ERM, las prioridades, el diseño de sistemas, el desarrollo de la cultura y las herramientas de informes. Se encarga de supervisar el funcionamiento del sistema de ERM y está respaldado por una organización de gestión del riesgo específica a nivel del Grupo y de las Divisiones, que se esfuerza por reducir los aspectos críticos de los riesgos en general. La organización de gestión del riesgo está conectada en red con los portadores de los riesgos en los diferentes niveles organizativos y promueve una cultura de gestión de riesgos proactiva; y
- ⊙ la dirección ejecutiva de las Divisiones, las Unidades de Negocio y los Departamentos de las sedes centrales asume la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM en sus respectivas áreas de responsabilidad. 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.

4.1.4.3 Eficacia del sistema de ERM

El sistema de ERM de EADS tiene que ser efectivo. 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:

- ⊗ 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.

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 de ERM con las oportunas explicaciones
Consejo de Administración/ Comité de Auditoría	Control regular El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema de ERM.
Alta Dirección	Debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM Este control constituye el paso más importante del procedimiento de cumplimiento normativo de ERM. Las Divisiones y las Unidades de Negocio presentan los resultados de los procedimientos de gestión del riesgo, autoevaluación y confirmación a la alta Dirección, siendo debatidos y cuestionados a nivel de los Consejeros Delegados y Directores Financieros de EADS.
Dirección	Procedimiento de confirmación por carta del sistema de ERM Los responsables de las entidades y procedimientos/departamentos que toman parte en los procedimientos anuales de cumplimiento del sistema de ERM deben firmar cartas de confirmación de ERM, en particular, en lo referente a la eficacia del control interno, así como a las deficiencias o insuficiencias. El alcance de los participantes se determina alineando la cobertura de los negocios de EADS con el apetito por el riesgo de la Dirección.
Departamento de ERM	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.
Auditoría corporativa	Auditorías del sistema de ERM Ofrecer una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la eficacia del sistema de ERM de EADS.
Cumplimiento normativo	Sistema de alerta Aportar pruebas de las deficiencias del sistema de ERM.

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, deben formar parte integrante de dichos procesos de negocio. 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, mediante la evaluación de cualquier posible deficiencia grave del sistema de ERM descubierta en las actividades anuales o cualquier cambio significativo aportado al sistema de ERM.

4.1.4.4 Desarrollos realizados en 2011 y perspectivas de futuro

Actualmente, las empresas están operando en un entorno de riesgo más volátil que nunca. Por lo tanto, tener unas capacidades de gestión de riesgos altamente desarrolladas resulta más crítico, más estratégico y, en general, más valioso. EADS trata de desplegar de forma eficaz su sistema de ERM a nivel del Grupo con el fin de reducir el riesgo, obtener ventajas competitivas e invertir en consecuencia. El diseño de su sistema de ERM ha evolucionado hacia una herramienta de gestión más homogénea y orientada al rendimiento que se integra en el negocio que, en 2011, obtuvo los siguientes logros principales:

- ⊗ el fortalecimiento de las bases de ERM, con un progresivo respeto de los procesos de ERM y el desarrollo de una verdadera cultura del riesgo;

- ⊗ el inicio del despliegue de una herramienta informática de ERM específica a nivel del Grupo;
- ⊗ la fuerte contribución del sistema de ERM a las iniciativas de mejora puestas en marcha en todo el Grupo; y
- ⊗ la conclusión satisfactoria del procedimiento de cumplimiento normativo de ERM a finales de año, es decir, se recibieron las cartas de confirmación del sistema de ERM de todos los portadores de riesgos de las Divisiones, Unidades de Negocio y Funciones de Negocio, y se realizaron todos los debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM.

Como una perspectiva de futuro, EADS trata de:

- ⊗ seguir la senda hacia una gestión del riesgo más desarrollada, en particular, hacia un mayor nivel de conciencia del ERM, de capacidades y de una cultura y organización de la gestión del riesgo;

- ⊗ integrar totalmente la organización de gestión del riesgo en las operaciones comerciales;
- ⊗ mejorar la medición, la elaboración de modelos y los análisis del sistema ERM para la toma de decisiones;
- ⊗ mejorar aún más la transparencia, reducir el riesgo considerablemente y potenciar que se aprovechen las oportunidades mediante la utilización de la metodología ERM;
- ⊗ seguir implantando la herramienta informática de ERM a nivel del Grupo; y
- ⊗ establecer un modelo común de competencias y un plan de trayectoria profesional para los gestores del riesgo.

De forma más global, EADS no cesa en su empeño de evaluar y mejorar la eficacia operativa del sistema de ERM. EADS utilizará las recomendaciones del departamento de Auditoría Corporativa, que ha revisado la gestión del riesgo de determinados departamentos y procesos de negocio, para fortalecer aún más su sistema de ERM.

4.1.4.5 Declaración del Consejo – limitaciones

El Consejo de Administración considera, a su leal saber y entender, que la gestión de riesgos internos y el sistema de control sobre la información financiera funcionaron correctamente en 2011 y que 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, cumplimiento normativo, 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 que de forma significativa pudieran 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 2011.

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 a nivel de Grupo que concuerdan con las NIIF, normas de elaboración de informes y directrices financieras con el fin de garantizar 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 planificación y elaboración de informes financieros se efectúa no sólo 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. Los Directores Financieros de las Divisiones se reúnen frecuentemente con el Director Contable y su personal responsable para comentar la información financiera generada por 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. Para la gestión de los riesgos de crédito relacionados con instrumentos financieros, véase "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 34a: Gestión de riesgos financieros."

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 actividades — 2.1.7 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 riesgos financieros, operativos y jurídicos importantes. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales destinados a garantizar que EADS no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean conformes con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración para determinar 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, debido a la naturaleza y el tamaño de sus actividades, 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, con la participación de EADS. 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 control interno 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 y de programas). En 2011, el *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne* (IFACI) auditó el departamento de auditoría corporativa y certificó que éste cumplía los requisitos del Marco Internacional para la Práctica Profesional. La auditoría corporativa también estableció una función jurídica en 2011, con conocimientos especializados para apoyar al Grupo en su tratamiento de las denuncias de incumplimiento.

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, compliance, 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.

Ética y cumplimiento normativo

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. 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 de la Sociedad), 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 tanto ante la Dirección como ante la organización de compliance. Esto se refleja en el nivel jerárquico más alto de la organización, en el que el CCO 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 facultado para imponer las normas aplicables correspondientes en todo el Grupo. Por ejemplo, el responsable a nivel internacional de compliance del Grupo 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 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. Desde 2010, un cuarto responsable de compliance se encarga de evaluar de forma más eficaz los riesgos relativos al cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos dentro del Grupo.

El CGO 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:

- Ⓞ la evaluación y el informe periódicos sobre los principales riesgos de compliance como parte del sistema ERM de EADS;
- Ⓞ el seguimiento de las políticas de ética y compliance;
- Ⓞ la transparencia de la información al Comité de Auditoría y los debates con el Comité Ejecutivo;
- Ⓞ las actividades de comunicación y formación a nivel de Grupo; y
- Ⓞ 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 en vigor, las alertas que se reciban en OpenLine únicamente

podrán atenderse si se refieren a asuntos relacionados con la contabilidad, las finanzas, la corrupción o las prácticas anticompetitivas (desde 2011). 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 general de compliance de 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 2011, los informes sobre los progresos del programa fueron presentados cuatro veces ante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

En el futuro, EADS seguirá realizando esfuerzos para establecer unas normas globales de compliance consecuentes en la industria espacial y de defensa, en particular en materia de ética empresarial. En la actualidad, las normas europeas comunes que regulan la industria y el Foro Internacional sobre Conducta Ética Empresarial se encuentran entre las iniciativas de ética empresarial más innovadoras del sector. Teniendo en cuenta que dichas normas de la industria son cada vez más consistentes con un terreno de juego más nivelado para todos a nivel mundial, EADS va a tratar que su compromiso respecto 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;
- Ⓞ sea acorde con 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. En países que no sean mercados domésticos de EADS (como EE.UU.), EADS utiliza como parámetros de referencia datos de grupos homólogos de dichos países. 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 de Administración

Cada miembro no ejecutivo del Consejo de Administración 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 de Administración 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 de Administración) no recibe 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	n/a	<ul style="list-style-type: none"> CEO de EADS: 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): EBIT * (50%), Liquidez (50%) Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): logro de los objetivos anuales individuales	<ul style="list-style-type: none"> CEO de EADS: 55% de la remuneración total estimada (del 0% al 200%) Otros Miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (del 0% al 200%)
Plan de incentivo a largo plazo	Remunerar los resultados y el compromiso 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 de tres años a nivel de EADS	Las participaciones devengadas vinculadas a resultados irán del 50% al 150% de las concedidas inicialmente ⁽¹⁾

(1) En caso de resultados absolutos negativos durante el periodo 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 distribuye adicional).

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.



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 2011, 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 Administración correspondientes a 2011 y 2010 se detallan a continuación:

	2011	2010
	en €	en €
Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración		
Fijo ⁽¹⁾	1.170.000	1.170.000
Dietas de asistencia	425.000	520.000

(1) El Fijo correspondiente a 2010 se pagó en 2011; el Fijo correspondiente a 2011 se abonará en 2012.

	2011	2010
	en €	en €
Miembros ejecutivos del Consejo de Administración		
Sueldo base	990.000	900.000
Remuneración variable anual (relativa al período señalado incluyendo la parte abonada por EADS NV)	1.993.475	1.732.500

La remuneración en efectivo de los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración correspondiente a 2011 ha sido la siguiente:

2011	Fijo ⁽¹⁾ en €	Dietas de asistencia en €	Total en €
Consejeros			
Bodo Uebber	210.000	90.000	300.000
Rolf Bartke	100.000	45.000	145.000
Dominique D'Hinnin	120.000	45.000	165.000
Juan Manuel Egulagaray Ucelay	80.000	40.000	120.000
Arnaud Lagardère	100.000	30.000	130.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	35.000	165.000
Lakshmi N. Mittal ⁽²⁾	80.000	30.000	110.000
Sir John Parker	130.000	35.000	165.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	40.000	160.000
Total	1.170.000	425.000	1.595.000

(1) El fijo se abonará en 2012.

(2) Sin incluir el Fijo correspondiente a 2010 abonado en 2011.

La remuneración en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo de Administración correspondiente a 2011 ha sido la siguiente:

2011	Sueldo base en €	Remuneración variable anual en € relativa a 2011
Consejero		
Louis Gallois	990.000	1.993.475

Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente proporciona una idea general de las participaciones vinculadas a resultados concedidas al Consejero Delegado en 2011 con arreglo al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP):

	Plan de acciones sujetas a resultados: número de participaciones en los resultados ⁽¹⁾	
	Concedidas en 2011	Fechas de devengo
Louis Gallois	51.400	El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: (i) 25% previsto en mayo de 2015; (ii) 25% previsto en noviembre de 2015; (iii) 25% previsto en mayo de 2016; (iv) 25% previsto en noviembre de 2016.

(1) 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, pagaderas una vez alcancen la edad de jubilación.

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 2.900.000 euros a 31 de diciembre de 2011, mientras que el coste contabilizado de servicios corrientes e intereses relacionados con su pensión, durante el ejercicio 2011, representó un gasto de 600.000 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración no perciben prestaciones por jubilación.

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 norma de 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.

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración no perciben indemnización por cese.

Cláusula de no competencia

En el contrato del Consejero Delegado figura una cláusula de no competencia aplicable durante un periodo de un año que comenzará al terminar el contrato, y que podrá renovarse por otro año a iniciativa de la Sociedad. Dicha cláusula prevé una retribución del 50% del último sueldo objetivo anual que se define como el salario base más la última remuneración variable anual abonada. La aplicación de la misma se someterá a la decisión del Consejo de Administración.

El Consejero Delegado ha renunciado de forma proactiva al beneficio de dicha retribución, a pesar de seguir vinculado por la cláusula de no competencia. El Consejo de Administración ha accedido a esta petición.

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 2011 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 2011, una remuneración total por año entero de 18.786.097 euros (para la remuneración pagada en EE.UU. se ha aplicado el tipo de cambio medio de 2011). Esta remuneración se divide, para el Consejero Delegado en un 45% de parte fija y 55% de parte variable del objetivo y para los demás Miembros del Comité Ejecutivo en un 50% de parte fija y 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 2011, ascendió a 2.777.500 euros (esta cantidad incluye los pagos del sueldo base de enero a diciembre de 2011 (990.000 euros) y la remuneración variable de 2010 (1.732.500 euros)).

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 de Accionistas deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto". En el caso de EADS, los Estatutos estipulan 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 2009, 2010 y 2011, 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 "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" — Nota 36: Transacciones con partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 y "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Transacciones entre partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, 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 2011, 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, en el marco de un nuevo plan de titularidad de acciones para los empleados, se ofreció a los empleados la

posibilidad de comprar acciones en condiciones favorables (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 ("ESOPs").

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2011⁽¹⁾:

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 € ⁽²⁾ /7,93 € ⁽³⁾	1 €	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,45 €	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 € ⁽²⁾ /17,16 € ⁽³⁾	1 €	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79 € ⁽²⁾ /11,70 € ⁽³⁾	1 €	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76 €	1 €	1.358.930	18 de diciembre de 2009
2011	22,15 € ⁽²⁾ /21,49 € ⁽³⁾	1 €	2.445.527	29 de julio de 2011

(1) Acciones adquiridas en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo.

(2) Acciones compradas directamente.

(3) 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 1.194.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones de tesorería y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

ESOP 2011

En junio de 2011, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,39% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 3.200.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- ⊗ tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- ⊗ fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- ⊗ las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 22,15 euros por acción;
- ⊗ las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios se ofrecieron al precio de 21,49 euros por acción.

En 2011, el ESOP estuvo estructurado como un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual EADS equiparó un determinado número de acciones adquiridas a valor de mercado con la

concesión de acciones gratuitas sobre la base de una ratio definida. Dicha ratio varió en función del número de acciones adquiridas, con un descuento máximo del 50% por 10 acciones compradas y un descuento mínimo del 21% para 400 acciones compradas (número máximo de acciones disponibles para su compra por un único empleado).

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas en el marco de esta oferta durante un año, y en algunos países durante más tiempo. En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.445.527 acciones. Las acciones se entregaron el 29 de julio de 2011.

Futuros Planes de acciones para empleados

EADS tiene previsto llevar a cabo un ESOP en 2012, previa aprobación del Consejo de Administración. En 2012, se prevé que el ESOP sea un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual la Sociedad equiparará un determinado número de acciones adquiridas a valor de mercado con la concesión de acciones gratuitas sobre la base de una ratio definida. 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 (incluido el Consejero Delegado). Como parte del plan ESOP 2012, en diciembre de 2011 se lanzó un plan de incentivos en acciones en el Reino Unido que está sujeto a la decisión final del Consejo de Administración.



4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo

El Consejo de Administración, haciendo uso de la autorización que le concedieron las juntas de accionistas (véanse las fechas a continuación), aprobó planes de opciones sobre acciones en 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, el Consejo de Administración aprobó la

concesión de participaciones vinculadas a los resultados y de participaciones restringidas de la Sociedad. La concesión de las llamadas "participaciones" no se liquidará físicamente en acciones sino que representa un plan liquidado en efectivo de acuerdo con la NIIF 2.

Las principales características de estas opciones, así como de las participaciones vinculadas a resultados y las participaciones restringidas, a 31 de diciembre de 2011 se indican en el apartado "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)

– Nota 35: Pagos basados en acciones". También se ofrece un resumen de las mismas en los siguientes cuadros:

	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	-	1.593.543
Opciones concedidas a:		
• Don Philippe Camus	135.000	135.000
• Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
• los diez 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 periodo de dos años y cuatro semanas 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 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	5.058.674

	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	3.165.988	5.269.000
Opciones concedidas a:		
• Don Philippe Camus	135.000	135.000
• Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
• los diez 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 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 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	3.771.068	5.900

(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 Consejo de Administración (fecha de concesión)	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones pendientes	5.800.678 ⁽¹⁾
Opciones concedidas a:	
• Don Thomas Enders	135.000
• Don Noël Forgeard	135.000
• los diez 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 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"). 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	-

(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 Consejo de Administración (fecha de concesión)	18 de diciembre de 2006
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	1.747.500
Número de opciones pendientes	1.639.500
Opciones concedidas a:	
• Don Thomas Enders	67.500
• Don Louis Gallois	67.500
• los diez 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 periodo 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 relativas al tráfico 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	100%
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	-

Noveno tramo		
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	7 de diciembre de 2007	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas	1.693.940	506.080
Número de participaciones en circulación		234.508
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois	33.700	-
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2007 (noveno tramo)	239.900	43.500
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.617
Fechas de devengo	Las participaciones restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <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	241.352

Décimo tramo		
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2008	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.192.740	801.860
Número de participaciones en circulación	2.104.820	761.420
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois	40.000	
• los diez 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	Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aun trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones 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 2012; • 25% previsto en noviembre de 2012; • 25% previsto en mayo de 2013; • 25% previsto en noviembre de 2013. 	
Número de participaciones devengadas	5.600	3.780
(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).		

Tramo decimoprimer		
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2009	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación	2.612.380	910.360
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	46.000	
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2009 (tramo decimoprimer)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749
Fechas de devengo	Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aun trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones 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	7.850	3.100
(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).		
* Para mayor información sobre las participaciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad - Nota 11. Retribución".		



Tramo duodécimo

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de noviembre de 2010	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación	2.843.440	956.400
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	54.400	-
• los diez 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 participaciones vinculadas a 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 participaciones 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. 	
Número de participaciones devengadas	-	-
(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo, hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).		
* Para mayor información sobre las participaciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".		

Tramo decimotercero

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	9 de noviembre de 2011	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.588.950	877.750
Número de participaciones en circulación	2.588.950	877.750
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	51.400	-
• los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2011 (tramo decimotercero)	320.050	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.771
Fechas de devengo	Las participaciones vinculadas a 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 participaciones 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 2015; • 25% previsto en noviembre de 2015; • 25% previsto en mayo de 2016; • 25% previsto en noviembre de 2016. 	
Número de participaciones devengadas	-	-
(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo, hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado del Grupo EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).		
* Para mayor información sobre las participaciones 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 vinculadas a los resultados y las participaciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35: 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 sitio Web 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 participaciones vinculadas a los 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.