

4

Gobierno Corporativo

4.1 Gestión y control	126
4.1.1 Disposiciones sobre gobierno corporativo	126
4.1.2 Acuerdos de gobierno corporativo en 2014	129
4.1.3 Código de gobierno corporativo holandés, "Aplicación o Explicación"	140
4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial	141
4.1.5 Organización de ética y <i>compliance</i>	146
4.2 Intereses de los consejeros y principales directivos	147
4.2.1 Política de retribución	147
4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
4.2.3 Operaciones con partes vinculadas	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

4.1 Gestión y control

Las disposiciones sobre el gobierno corporativo de la Sociedad cambiaron sustancialmente de conformidad con el *Multiparty Agreement*, incluyendo cambios en la composición del Consejo y sus normas internas (las “**Normas del Consejo**”). La finalidad de estos cambios es normalizar y simplificar más el gobierno

corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en las buenas prácticas de gobierno corporativo y reflejando la ausencia de un grupo accionarial que ejerza el control. A continuación se muestra una breve descripción de dichos cambios.

4.1.1 Disposiciones sobre gobierno corporativo

Composición del Consejo de Administración y Normas del Consejo

En virtud de los Estatutos, el Consejo de Administración se compone de un total de doce (12) Consejeros, cada uno de los cuales cesará al final de la junta general anual que se celebrará tres años después de su nombramiento. Con arreglo a las Normas del Consejo, al menos una mayoría de los miembros del Consejo de Administración (es decir, 7/12) deberán ser ciudadanos de la Unión Europea (incluyendo al Presidente del Consejo de Administración) y una mayoría de dicha mayoría (es decir, 4/7) deberán ser tanto ciudadanos como residentes de la Unión Europea. Ningún Consejero podrá estar prestando servicio activo como funcionario. El Consejo de Administración tiene un (1) Consejero ejecutivo y once (11) Consejeros no ejecutivos. Aunque el Consejo nombra al Consejero Delegado (el “**CEO**”) de la Sociedad, el CEO tiene que ser un Consejero ejecutivo y debe ser ciudadano y residente de la UE; por consiguiente, se prevé que el Consejo nombre como CEO a la persona que los accionistas hayan nombrado Consejero ejecutivo. Al menos nueve (9) de los Consejeros no ejecutivos deben ser “Consejeros Independientes” (incluyendo al Presidente del Consejo de Administración).

Según las Normas del Consejo, un “Consejero independiente” es un Consejero no ejecutivo que sea independiente según el sentido del Código de Gobierno Corporativo holandés y que cumpla otros principios de independencia. En concreto, mientras que el Código de Gobierno Corporativo holandés verificaría la independencia, entre otras cosas, por referencia a las relaciones de un Consejero con accionistas que posean al menos un 10% de la Sociedad, las Normas del Consejo verifican dicha independencia, en una parte relevante, por referencia a las relaciones de un Consejero con accionistas que posean al menos un 5% de la Sociedad.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones del Consejo (el “**CNR**”) se encarga de recomendar al Consejo los nombres de candidatos para suceder a miembros activos del Consejo habiendo consultado previamente al Presidente del Consejo y al CEO.

El Consejo, adoptando la decisión por mayoría simple, propone a la junta de accionistas de la Sociedad a personas para su nombramiento como Consejeros por la junta de accionistas. Ningún accionista o grupo de accionistas, ni ninguna otra entidad, tiene derecho a proponer, nominar o nombrar a ningún Consejero, a excepción de los derechos correspondientes a todos los accionistas de conformidad con la ley holandesa.

Además de las normas sobre miembros y composición antes descritas, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, al recomendar a candidatos para el Consejo de Administración, y el Consejo de Administración, en sus propuestas a la junta de accionistas de acuerdos en relación con la nominación de Consejeros o decisiones para proponer sustitutos para cualquier Consejero que dimita o quede incapacitado, deberán estar sometidos a los principios siguientes:

- la preferencia por el mejor candidato para el puesto; y
- el mantenimiento, respecto al número de miembros del Consejo de Administración, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales de la Sociedad (en especial entre los ciudadanos de los cuatro (4) Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales).

El Consejo de Administración, en los acuerdos propuestos respecto a la nominación de Consejeros presentados a la junta de accionistas, deberá tener en cuenta los compromisos de la Sociedad con el Estado francés a tenor de la modificación del Acuerdo de Seguridad con el Estado francés y con el Estado alemán a tenor del Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán, en cada caso según se describe más detalladamente arriba. En la práctica, esto significa que (A) dos (2) de los Consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento deberían ser asimismo Consejeros Externos franceses (según se define a continuación) de la Sociedad *Holding de Defensa francesa* que hayan sido propuestos por la Sociedad y aprobados por el Estado francés y (B) dos (2) de los Consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento deberían ser asimismo Consejeros Externos alemanes (según se define a continuación) de la Sociedad *Holding de Defensa alemana* (según se define a continuación) que hayan sido propuestos por la Sociedad y aprobados por el Estado alemán.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones trata de evitar una sustitución completa de Consejeros salientes con candidatos nuevos, y tratará más bien de asegurar la continuidad del conocimiento y la experiencia propios de la Sociedad dentro del Consejo de Administración.

Comité de Nombramientos y Retribuciones

El Comité de Nombramientos y Retribuciones tiene cuatro (4) miembros, con diversidad geográfica. Cada Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero independiente. Un Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero que sea nombrado para el Consejo de Administración de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés. Un Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero que sea nombrado para el Consejo de Administración de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán. El Consejo de Administración, por mayoría simple (definida a continuación), nombra al Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones, que no podrá ser ninguno de los siguientes:

- Presidente del Consejo de Administración;
- Consejero ejecutivo actual o anterior de la Sociedad;
- Consejero no ejecutivo que sea Consejero ejecutivo en otra sociedad cotizada; y
- un Consejero nombrado para el Consejo de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés o el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán.

Otros Comités del Consejo

El Consejo de Administración sigue teniendo un Comité de Auditoría, cuyas responsabilidades no cambian. El Comité de Auditoría tiene cuatro (4) miembros y está presidido por un Consejero independiente que no es el Presidente del Consejo ni un Consejero ejecutivo actual o anterior de la Sociedad. Al menos un (1) Miembro del Comité de Auditoría debe ser un experto financiero con conocimientos y experiencia pertinentes en materia de administración financiera y contabilidad de sociedades cotizadas u otras grandes entidades jurídicas.

El Consejo de Administración ya no tiene un Comité Estratégico.

Función del Consejo de Administración

Las Normas del Consejo especifican que, además de las responsabilidades del Consejo de Administración según la ley aplicable y los Estatutos, el Consejo de Administración es responsable de determinadas categorías de decisiones enumeradas. Según los Estatutos, el Consejo de Administración sigue siendo responsable de la administración de la Sociedad. Según las Normas del Consejo, el Consejo de Administración delega la administración diaria de la Sociedad en el CEO que, respaldado por el Comité Ejecutivo, toma decisiones respecto a la administración de la Sociedad. No obstante, el CEO no podrá suscribir transacciones que formen parte de las principales responsabilidades del Consejo de Administración salvo que dichas transacciones hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración. La mayoría de las decisiones del Consejo se tomarán por mayoría simple de los votos de los Consejeros, pero determinadas decisiones deberán tomarse con una mayoría de dos tercios (es decir, ocho (8) votos favorables) de los Consejeros respecto a la decisión, con independencia de que estén presentes o representados. Además, para modificar determinadas disposiciones de las Normas del Consejo es necesaria la aprobación unánime del Consejo de Administración, sin que

haya más de un Consejero que no esté presente o representado (incluso las disposiciones relativas a requisitos de nacionalidad y residencia respecto a los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo). No obstante, ningún Consejero ni clase de Consejeros tiene derecho de veto respecto a las decisiones del Consejo de Administración.

Las materias que requieren la aprobación del Consejo de Administración comprenden, entre otras, las citadas a continuación (por mayoría simple salvo que se indique otra cosa):

- aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad de la Sociedad y del Grupo;
- aprobar cualquier acuerdo propuesto que se vaya a presentar a la junta de accionistas en relación con un cambio en cualquiera de los artículos de los Estatutos de la Sociedad que requiera la aprobación con una mayoría de al menos el setenta y cinco por ciento (75%) de los votos válidos emitidos en dicha junta de accionistas (mayoría cualificada);
- aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo;
- aprobar el plan de negocio operativo del Grupo (el "Plan de Negocio") y del presupuesto anual (el "Presupuesto Anual") del Grupo, incluyendo los planes relativos a inversión, I+D, empleo, finanzas y, en la medida que sea de aplicación, a programas importantes;
- fijar los principales objetivos de rendimiento del Grupo;
- realizar un seguimiento trimestral del comportamiento operativo del Grupo;
- nombrar, suspender o revocar al Presidente del Consejo de Administración y al CEO (Mayoría Cualificada);
- aprobar a todos los Miembros del Comité Ejecutivo que proponga el CEO y aprobar su propuesta de nombramiento como Directores Gerentes de sociedades importantes del Grupo, así como sus contratos de servicios y otras materias contractuales en relación con los Miembros del Comité Ejecutivo y dichos Directores Gerentes;
- fijar y aprobar modificaciones a las Normas del Consejo y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría simple con determinadas excepciones);
- decisión sobre los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, los nombramientos del Secretario Corporativo del Grupo y los Presidentes del Consejo de Supervisión (u órgano similar) de otras sociedades del Grupo y Unidades de Negocio importantes del Grupo, basados en las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como la creación y modificación de las normas por las que se rijan los órganos de dichas entidades;
- aprobar la reubicación de las sedes centrales de las principales sociedades del Grupo y de las sedes centrales operativas de la Sociedad (Mayoría Cualificada);
- aprobar decisiones en relación con la ubicación de sedes industriales nuevas que sean importantes para el Grupo en su conjunto o el cambio de ubicación de actividades existentes que sean importantes para el Grupo;
- aprobar decisiones para invertir e iniciar programas financiados por el Grupo, decisiones sobre adquisiciones, desinversiones o ventas, en cada caso por un importe superior a 300 millones de euros;

- aprobar decisiones para invertir e iniciar programas financiados por el Grupo, decisiones sobre adquisiciones, desinversiones o ventas, en cada caso por un importe superior a 800 millones de euros (mayoría cualificada);
- aprobar decisiones para suscribir y resolver alianzas estratégicas a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales (mayoría cualificada);
- aprobar principios y directrices que rijan la conducta del Grupo en materias relativas a obligaciones no contractuales (como materias medioambientales, garantías de calidad, anuncios financieros, integridad), así como la imagen corporativa del Grupo;
- aprobar cualquier recompra de acciones, cancelación (amortización) de acciones o emisión de acciones nuevas o cualquier medida similar que conduzca a un cambio en el número total de derechos de voto en la Sociedad, salvo en el caso de una recompra o cancelación (amortización) de acciones en el curso ordinario del negocio (en cuyo caso la dirección de la Sociedad solo informará a los Consejeros con un preaviso razonable antes de su implantación) (mayoría cualificada);
- aprobar materias de política de accionistas, acciones importantes o anuncios importantes a los mercados de capitales;
- aprobar decisiones respecto a otras medidas y negocios de importancia fundamental para el Grupo o que entrañen un nivel anormal de riesgo;
- aprobar cualquier propuesta de nombres de candidatos para suceder a Consejeros activos hecha por el Comité de Nombramientos y Retribuciones, tras consulta con el Presidente del Consejo de Administración y el CEO, para su presentación a la junta de accionistas; y
- aprobar la suscripción y resolución de acuerdos de cooperación a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales que tenga una repercusión en el capital social de la Sociedad o de la filial correspondiente (mayoría cualificada).

El Consejo de Administración debe tener un determinado número de Consejeros presentes o representados en la reunión para emprender acciones. Este requisito de quórum depende de la acción que se vaya a realizar. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre una materia que requiera mayoría simple, deberá estar presente o representada una mayoría de los Consejeros. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre una materia que requiera Mayoría Cualificada, deberán estar presentes o representados al menos diez (10) de los Consejeros. Si el Consejo de Administración no puede actuar sobre una materia que requiera mayoría cualificada porque no se cumpla dicho quórum, el quórum descenderá a ocho (8) de los Consejeros en una nueva reunión debidamente convocada.

Además de las Normas del Consejo, el trabajo del Consejo de Administración se rige por un código de los Consejeros en el que se estipulan los derechos y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración, que fue aprobada en virtud de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

El Código de los Consejeros establece los principios fundamentales de obligado cumplimiento para todos los Consejeros, como la actuación en el mejor interés de la Sociedad y sus partes interesadas, la dedicación del tiempo y atención necesarios al desempeño de sus funciones y la evitación de conflictos de intereses.

Nominación y composición del Comité Ejecutivo

El CEO propondrá todos los Miembros del Comité Ejecutivo para su aprobación por el Consejo, tras consulta con (a) el Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones y (b) el Presidente del Consejo de Administración, siendo aplicables los principios siguientes:

- la preferencia por el mejor candidato para el puesto;
- el mantenimiento, respecto al número de Miembros del Comité Ejecutivo, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales del Grupo (en especial entre los ciudadanos de los cuatro (4) Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales); y
- que al menos dos tercios de los Miembros del Comité Ejecutivo, incluyendo al CEO y al Director Financiero (CFO), sean ciudadanos y residentes de la UE. El Consejo de Administración tomará la decisión, mediante votación por mayoría simple, sobre la aprobación de todos los Miembros del Comité Ejecutivo que proponga el CEO.

Función del CEO y del Comité Ejecutivo

El CEO será responsable de dirigir las operaciones de la Sociedad en el día a día. El Comité Ejecutivo (el "Comité Ejecutivo") apoya al CEO en la realización de esta tarea. Los Miembros del Comité Ejecutivo contribuirán de forma conjunta a los intereses generales de la Sociedad, además de la responsabilidad operativa o funcional individual de cada miembro dentro del Grupo. El CEO tratará de lograr un consenso entre los Miembros del Comité Ejecutivo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el CEO está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión.

4.1.2 Acuerdos de gobierno corporativo en 2014

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2014

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Denis Ranque	63	2013	2016	Presidente del Consejo de Administración de Airbus Group N.V.	no ejecutivo
Thomas Enders	56	2005, reelegido en 2013	2016	Consejero Delegado de Airbus Group N.V.	ejecutivo
Manfred Bischoff	72	2013	2016	Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler AG	no ejecutivo
Ralph D. Crosby	67	2013	2016	Antiguo Miembro del Comité de Dirección de EADS N.V. y de Northrop Grumman Corporation	no ejecutivo
Hans-Peter Keitel	67	2013	2016	Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)	no ejecutivo
Hermann-Josef Lamberti	59	2007, reelegido en 2013	2016	Antiguo Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG	no ejecutivo
Anne Lauvergeon	55	2013	2016	Presidente y Consejero Delegado de A.L.P S.A., Presidente del Consejo de Administración de Sigfox y Presidente del Comité francés de la Innovación de 2030	no ejecutivo
Lakshmi N. Mittal	64	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal S.A.	no ejecutivo
Sir John Parker	72	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente de Anglo American PLC	no ejecutivo
Michel Pébereau	73	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente Honorífico de BNP Paribas y Presidente de la Fundación BNP Paribas	no ejecutivo
Josep Piqué i Camps	60	2012, reelegido en 2013	2016	Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL)	no ejecutivo
Jean-Claude Trichet	72	2012, reelegido en 2013	2016	Gobernador Honorífico del Banco de Francia y antiguo Presidente del Banco Central Europeo	no ejecutivo

Nota: Situación a 1 de marzo de 2015. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con Airbus Group es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

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.

Curriculum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades en 2014

Denis Ranque

Denis Ranque inició su carrera en el Ministerio de Industria francés, donde ocupó diversos cargos en el sector energético, antes de incorporarse al grupo Thomson en 1983 como Director de Planificación y posteriormente como Director del negocio espacial. Un año después, se trasladó a la División de Tubos de Haz de Electrones, primero como Director de la actividad de espacio y luego, desde 1986, como Director del departamento de tubos para microondas de la División. Dos años después, la División de tubos de haz de electrones pasó a ser la filial Thomson Tubes Électroniques. Denis Ranque asumió el puesto de Consejero Delegado de esta filial en 1989. En abril de 1992 fue nombrado Presidente y CEO de Thomson Sintra Activités

Sous-Marines. Cuatro años más tarde, fue nombrado CEO de Thomson Marconi Sonar, la *joint venture* de sistemas de sonar nacida de Thomson-CSF y GEC-Marconi. En enero de 1998, Denis Ranque fue nombrado Presidente y Consejero Delegado del grupo Thomson-CSF, denominado Thales en la actualidad. Renunció a este puesto en mayo de 2009, como consecuencia de cambios en el accionariado. Desde febrero de 2010 y hasta junio de 2012 fue Presidente no Ejecutivo de Technicolor. Desde octubre de 2001 también es Presidente del Consejo de la *École des Mines ParisTech*, y desde septiembre de 2002 Presidente del *Cercle de l'Industrie*, una asociación que agrupa a las mayores compañías industriales de Francia. Ambos mandatos terminaron en junio de 2012. Es miembro de los Consejos de administración de Saint-Gobain y de CMA-CGM. Desde octubre de 2013 preside el *Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise*, el organismo de reciente creación implantado por el Reglamento francés de Gobierno Corporativo con objeto de hacer un seguimiento en este área y fomentar su avance. Desde 2014 es asimismo uno de los Presidentes de La Fabrique de l'Industrie, un grupo de reflexión dedicado a la industria. Denis Ranque es licenciado por la *École Polytechnique* y el *Corps des Mines* de Francia.

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

- Miembro del Consejo de Administración de Saint Gobain;
- Miembro del Consejo de Administración de CMA-CGM;
- Miembro del Consejo de Administración de Scilab Entreprises S.A.S.;
- Presidente del "Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise" francés;
- Presidente del Consejo de Administración de la École Polytechnique.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Director de CGG VERITAS (de 2010 a 2012);
- Director de CMA CGM (de 2009 a 2012);
- Director del "Fonds Strategique d'Investissement" (de 2011 a 2012); y
- Presidente de Technicolor (de 2010 a 2012).

Tom Enders

Thomas ("Tom") Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Airbus Group con efecto a partir del 1 de junio de 2012, tras ejercer las funciones de Consejero Delegado de Airbus desde 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros de EADS de 2005 a 2007. Fue Director de la División de Defensa del Grupo de 2000 a 2005. Estudió Ciencias Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y en la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aeroespacial en 1991, desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación "Planungsstab" del Ministro de Defensa alemán. Ha sido Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group desde su creación en 1999. Tom Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Desde 2009 es Miembro del Consejo de Presidencia de la BDI (Confederación de la Industria Alemana). De 2005 a 2009 fue Presidente de la Atlantik-Brücke e.V. En 2014, entra a formar parte del Consejo Asesor de la Conferencia de Seguridad de Múnich, así como del Senado de la Sociedad Max Planck. Desde 2011, ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Es Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde 2013.

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

- Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group;
- Presidente del Comité de Accionistas de Airbus S.A.S.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus Helicopters S.A.S.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus DS Holding B.V.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus Defence and Space Deutschland GmbH;
- Miembro del Consejo de Administración de la Confederación de la Industria Alemana (BDI);
- Miembro del Consejo de Gobierno de HSBC Trinkhaus;
- Miembro del Consejo Asesor Internacional del Consejo del Atlántico de EE. UU.;
- Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente y Consejero Delegado de Airbus S.A.S. de 2007 a 2012;
- Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012; y
- Presidente de ACARE (Consejo Asesor para la Innovación e Investigación Aeronáutica en Europa) de 2011 a 2013.

Manfred Bischoff

Manfred Bischoff nació el 22 de abril de 1942. Es licenciado y doctor en Economía por la Universidad de Heidelberg. Tras incorporarse a Daimler-Benz AG en 1976, Bischoff fue nombrado Director Financiero de Mercedes-Benz do Brasil en 1988. En 1989 fue nombrado Director Financiero de Deutsche Aerospace (posteriormente DaimlerChrysler Aerospace AG) y Miembro del Consejo de Administración de esta empresa, y en 1995, Presidente del Consejo de Administración de Daimler-Benz Aerospace (posteriormente DaimlerChrysler Aerospace AG) y Miembro del Consejo de Administración de Daimler-Benz AG. Cuando EADS fue fundada en el año 2000, Bischoff fue nombrado Presidente, cargo que ocupó hasta abril de 2007, cuando fue elegido Presidente del Consejo de Supervisión de DaimlerChrysler AG. En la actualidad, Manfred Bischoff es también Miembro del Consejo de Unicredit S.p.A. y Miembro del Consejo de Supervisión de SMS GmbH.

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

- Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de SMS GmbH;
- Miembro del Consejo de Administración de Unicredit S.p.A.;
- Miembro de varios Consejos de Administración de organizaciones no lucrativas.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Supervisión de Fraport AG (hasta mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de KPN N.V. (hasta abril de 2013); y
- Presidente del Consejo de Supervisión y Presidente del Comité de Accionistas de Voith GmbH (hasta septiembre de 2014).

Ralph Dozier Crosby

Ralph Crosby fue Miembro del Comité Ejecutivo de EADS de 2009 a 2012 y prestó servicios como Presidente y CEO de EADS North America de 2002 a 2012. Actualmente es Consejero Independiente de American Electric Power, con sede en Columbus, Ohio, donde preside el Comité de Recursos Humanos; y de Serco PLC, con sede en Londres (Reino Unido). Además, Crosby está presente en el Consejo de Administración y en el Comité Ejecutivo del Atlantic Council de Estados Unidos. Antes de incorporarse a EADS, Crosby ocupó un puesto ejecutivo en Northrop Grumman Corporation, donde había sido Miembro del Consejo de Política Corporativa, con los cargos de Presidente del Sector de Sistemas Integrados, Vicepresidente Corporativo y Director General de la División de Aviones Comerciales de la empresa y Vicepresidente Corporativo y Director General de la División B-2. Antes de iniciar su carrera en el sector, Crosby fue oficial en las Fuerzas Armadas

estadounidenses. Su último destino militar lo desempeñó como ayudante del gabinete militar del Vicepresidente de los Estados Unidos. Crosby se licenció en la Academia Militar de West Point en EE. UU., y es máster por las Universidades de Harvard y de Ginebra (Suiza). Crosby recibió el James Forrestal Award de la National Defense Industrial Association y ha sido galardonado con la distinción de Caballero de la Legión de Honor francesa.

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

- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de American Electric Power Corporation;
- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de Serco, PLC; y
- Miembro del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo del Atlantic Council de Estados Unidos.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente Ejecutivo de EADS North America (jubilado el 31 de diciembre de 2011); y
- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de Ducommun Corporation (renunció al cargo en junio de 2013).

Hans-Peter Keitel

Hans-Peter Keitel fue Presidente de la Confederación de Industrias Alemanas (BDI) de 2009 a 2012 y en la actualidad (desde 2013) es uno de sus Vicepresidentes. Anteriormente trabajó durante casi 20 años en Hochtief, primero como Consejero responsable del negocio internacional y posteriormente, de 1992 a 2007, como Consejero Delegado. Inició su carrera en 1975 en Lahmeyer International como Asesor técnico y director de proyectos, participando en proyectos de infraestructuras mundiales a gran escala en más de 20 países. También asesoró a los bancos del Consorcio del Túnel del Canal de la Mancha. Keitel es licenciado en Ingeniería de la Construcción y Ciencias Económicas en las Universidades de Stuttgart y Múnich y obtuvo el doctorado en Ingeniería por la Universidad de Múnich.

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

- Miembro del Consejo de Supervisión de RWE AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de Voith GmbH;
- Miembro del Consejo de Supervisión de ThyssenKrupp AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de Commerzbank AG (hasta el 20 de mayo de 2014); y
- Miembro del Consejo de Supervisión de National-Bank AG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Supervisión de Hochtief AG; y
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Messe AG.

Hermann-Josef Lamberti

Hermann-Josef Lamberti fue Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 hasta 2012 y prestó servicios como Director de Operaciones del banco, con responsabilidad global en las áreas de recursos humanos, tecnologías de la información, operaciones y gestión de procesos, gestión de edificios e instalaciones, y compras. Se incorporó a Deutsche Bank en

Fráncfort en 1998 en calidad de Vicepresidente Ejecutivo. A partir de 1985 ocupó diversos puestos directivos en IBM, trabajando en Europa y Estados Unidos, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marcas. En 1997 fue nombrado Presidente del Consejo de Dirección de IBM Alemania. Lamberti inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, incorporándose posteriormente a Chemical Bank en Fráncfort. Cursó estudios de Administración y Dirección de Empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un máster.

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

- 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 de Administración de Airbus Group N.V.;
- Presidente del Consejo Asesor: Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.;
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften y Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) de la Universidad Goethe;
- Miembro de la Comisión de Control de ING Group N.V.;
- Asesor de negocios Sénior de Advent International GmbH;
- Miembro de la Comisión de Control de Open-Xchange AG; y
- Propietario/Director Gerente de Frankfurt Technology Management GmbH.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Cliente ejecutivo del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Baden-Badener Unternehmensgespräche – 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);
- Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft (dimitió el 31 de diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Börse AG (dimitió el 16 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG (dimitió el 24 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);



- Miembro de la Asamblea de Delegados del Comité de Seguros de Depósitos de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Comité Financiero de la Comunidad de Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de e-Finance Lab Frankfurt am Main (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de la Bolsa de Eurex Deutschland (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de la Bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse AG (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung – IUP (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Junge Deutsche Philharmonie (dimitió el 8 de octubre de 2012);
- Vicepresidente del Patronato (*Board of Trustees*) de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (dimitió el 14 de junio de 2012);
- Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro adjunto delegado del Consejo Asesor de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Administración de Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro de la Comisión de Börsensachverständigenkommission (Bundesfinanzministerium) (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección y del Comité Ejecutivo de Frankfurt Main Finance e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor de Fraunhofer-IUK-Verbund (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Comité Ejecutivo y del Comité de Gestión de Frankfurt RheinMain e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Senado de Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Administración de la Cámara de Comercio Americana en Alemania (dimitió el 11 de mayo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer-Stiftung (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Comité Editorial de la revista científica “*Wirtschaftsinformatik*” (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Comité Asesor Internacional de la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra (dimitió el 28 de marzo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Stiftung Lebendige Stadt (dimitió el 31 de mayo de 2012);

- Miembro del Consejo de Supervisión de Carl Zeiss AG (dimitió el 18 de marzo de 2013);
- Miembro del Consejo Universitario de la Universidad de Colonia (dimitió el 6 de junio de 2013);
- Miembro del Comité de Dirección y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V. (dimitió el 25 de junio de 2013);
- Miembro del Comité de Gestión del Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de la Universidad de San Galo (dimitió el 31 de diciembre de 2013);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de *The Frankfurt International School* e.V. (dimitió el 31 de diciembre de 2013); y
- Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal (dimitió el 31 de diciembre de 2014).

Anne Lauvergeon

Anne Lauvergeon es licenciada por la École Normale Supérieure y por la Escuela Nacional de Ingeniería de Minas de Francia. Posee una titulación superior en Física y Química, de 2011 a 2014, Anne Lauvergeon fue socia de Efficiency Capital, un fondo dedicado a la tecnología y los recursos naturales. Fue Consejera Delegada de Areva desde julio de 2001 hasta junio de 2011, y Presidenta y Consejera Delegada de Areva NC desde junio de 1999 hasta julio de 2011. En 1997, trabajó en Alcatel como Vicepresidenta Ejecutiva Senior y Miembro del Comité Ejecutivo, como responsable del negocio internacional y de las participaciones industriales. De 1995 a 1997 fue Socia de Lazard Frères & Cie. Con anterioridad, de 1990 a 1995, trabajó para el gabinete del Presidente francés, siendo responsable de misiones de economía internacional y comercio exterior en 1990; posteriormente, como Vicejefa de Gabinete y representante personal del Presidente francés, encargándose de las Cumbres del G7/G8 a partir de 1991. Anne Lauvergeon inició su carrera en 1983 en la industria del acero, en Usinor, antes de ocuparse posteriormente de temas de seguridad nuclear y química en Europa en la CEA, la Comisión de la Energía Atómica francesa. Anne Lauvergeon es Doctora *Honoris Causa* del Imperial College de Londres (2008), Miembro de la Real Academia de Ingeniería (Reino Unido, 2011) y Miembro de la Real Academia de Bélgica (2012).

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

- Miembro del Consejo de Administración de Total S.A.;
- Miembro del Consejo de Administración de American Express;
- Miembro del Consejo de Administración de Rio Tinto;
- Miembro del Consejo de Administración de SUEZ Environnement;
- Presidenta del Consejo de Administración de la *École Nationale Supérieure des Mines de Nancy*;
- Miembro del Consejo de Administración de la Universidad PSL (*Paris Sciences et Lettres*); y
- Presidenta de *Fonds A2i-Agir pour l'Insertion dans l'Industrie (Union des Industries Métallurgiques et Minières)*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Consejera Delegada de Areva (dimitió en junio de 2011);
- Presidenta y Consejera Delegada de Areva NC (dimitió en julio de 2011);
- Miembro del Comité Ejecutivo del Mouvement des Entreprises de France (dimitió en 2012);

- Miembro del Consejo de GDF SUEZ (dimitió en abril de 2012);
- Miembro de la Comisión Trilateral (dimitió en 2013);
- Miembro del Comité Ejecutivo de Global Compact (dimitió en julio de 2013);
- Miembro del Consejo de Vodafone Plc (dimitió en julio de 2014); y
- Presidenta del Consejo de Supervisión del periódico francés Lidération (dimitió en febrero de 2014).

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. Fundó Mittal Steel Company en 1976 y dirigió su fusión con Arcelor en 2006 para formar ArcelorMittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Cuenta con un amplio reconocimiento por el destacado papel que desempeñó en la reestructuración de la industria mundial del acero y posee más de 35 años de experiencia en las industrias del acero y afines. Entre sus múltiples cargos, Lakshmi N. Mittal es Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs, del International Business Council del Foro Económico Mundial (WEF) y del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán. Además, ha recibido numerosos reconocimientos de instituciones y publicaciones internacionales y mantiene estrechos vínculos con diversas organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama 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;
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial;
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán;
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Cleveland Clinic;
- Miembro del Comité Ejecutivo de Indian School of Business;
- Gobernador de ArcelorMittal Foundation;
- 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;
- Administrador de Mittal Champion Trust; y
- Patrono (*Trustee*) de Mittal Children's Foundation.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- 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);
- Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation (dimitió en diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo de ArcelorMittal USA Inc. (dimitió en septiembre de 2012);
- Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique;
- Miembro del Comité Asesor de Kellogg School of Management;

- Presidente de Ispat Inland ULC (dimitió en enero de 2013);
- Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India;
- Miembro del Comité Consultivo para Inversores nacionales y Extranjeros del Presidente, Ucrania;
- Patrocinador especial de los Prince's Trust;
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd; y
- Miembro del Consejo de ONGC Mittal Energy Services Ltd.

Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubái), Consejero no ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation. Ha terminado su mandato 2011-2014 como Presidente de la Real Academia de Ingeniería. Dimitió de su cargo de Presidente de National Grid PLC en diciembre de 2011. Su carrera ha abarcado las industrias de ingeniería, naval y defensa, incluyendo unos 25 años de experiencia como Consejero Delegado de Harland & Wolff y de Babcock International Group. Asimismo, presidió el Tribunal del Banco de Inglaterra entre 2004 y 2009. Sir John Parker cursó estudios de arquitectura naval e ingeniería mecánica en el College of Technology, Universidad de Queens (Belfast).

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

- Consejero de Carnival PLC y Carnival Corporation;
- Vicepresidente de D.P. World (Dubái);
- Director de White Ensign Association Limited;
- Presidente de la Real Academia de Ingeniería; y
- Miembro visitante de la Universidad de Oxford.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- 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

Michel Pébereau fue Presidente del Consejo de BNP Paribas de 2003 y 2011. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000, llegando a ser Presidente y Consejero Delegado (CEO). En 1993, fue nombrado Presidente y Consejero Delegado del Banque Nationale de Paris y dirigió su privatización. Anteriormente, fue Presidente y Consejero Delegado del Crédit Commercial de France. Inició su carrera profesional en 1967 en la Inspección General Financiera francesa (Inspection Générale des Finances). En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. Michel 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 organigrama anterior:

- Director de "MJP Conseil";
- Miembro del Consejo de la "Fondation BNP Paribas";
- Presidente de "Centre des Professions Financières";

- Presidente del Consejo de la "Fondation ARC pour la Recherche sur le Cancer";
- Miembro del Consejo de Administración de "BNP Paribas S.A.";
- Miembro del Consejo de Administración de "Total S.A.";
- Miembro del Consejo de Administración de "Pargesa Holding S.A.", Suiza;
- Miembro del Consejo de Administración de "BNP Paribas (Suisse) S.A.";
- Vicepresidente y Miembro del Consejo de Supervisión de la "Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie", Marruecos;
- Miembro del Comité Ejecutivo del "Institut de l'Entreprise";
- Miembro de la "Académie des sciences morales et politiques";
- Miembro de la "Fondation Nationale des Sciences Politiques";
- Miembro del Consejo de Orientación Estratégica del "Mouvement des Entreprises de France" (MEDEF);
- Presidente del Consejo Estratégico de "ESL Network (S.A.S.)";
- Socio de "Paris fait son cinéma (S.A.S.)";
- Presidente Honorífico de CCF (actualmente HSBC France);
- Miembro del "Centre National Éducation Économie (CNEE)";
- Miembro del Comité de Patrocinios de "Cercle Jean-Baptiste Say";
- Presidente de "Club des partenaires of TSE";
- Miembro del Comité de Patrocinios de "Collège des Bernardins";
- Miembro del Consejo de Administración de "Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE"; y
- Presidente del Consejo Estratégico de "Institut Vaucanson".

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Censor de «Galeries Lafayette S.A.»;
- Miembro del Consejo de Administración de Lafarge (hasta mayo de 2011);
- Presidente del Consejo de Administración de BNP Paribas (hasta diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo de Administración de Axa (hasta abril de 2013);
- Miembro del Consejo de Administración de Saint-Gobain (hasta junio de 2013); y
- Miembro del Consejo de Supervisión del "Institut Aspen France".

Josep Piqué i Camps

Josep Piqué i Camps renunció a su cargo de Presidente no Ejecutivo de Vueling en 2013 y asumió el puesto de Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL), uno de los mayores grupos internacionales de concesiones y de construcción. Inició su carrera como economista del Servicio de Estudios de La Caixa y fue nombrado Director General de Industria de la *Generalitat* de Cataluña en 1986. Dos años después se incorporó a la sociedad Ercros, donde llegó a ser CEO y Presidente. Tras prestar servicios durante varios años en el Círculo de Economía de Barcelona, fue Presidente del mismo (1995-96). Posteriormente, el Sr. Piqué fue nombrado Ministro de Industria y Energía (1996-2000), Portavoz del Gobierno (1998-2000), Ministro de Asuntos Exteriores (2000-2002) y Ministro de Ciencia y Tecnología (2002-2003). Asimismo, prestó servicios como Diputado, Senador y Presidente del Partido Popular de Cataluña (2003-2007). Josep Piqué es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y

Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, en la que también imparte clases de Teoría económica.

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

- Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL);
- Miembro del Consejo Asesor de Seat, Grupo Volkswagen;
- Presidente de la Fundación del Consejo España-Japón;
- Miembro del Consejo de Administración de Plasmia Biotech, S.L.V.; y
- Miembro del Consejo de Administración del Círculo de Economía.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de Mixta África hasta 2010;
- Miembro del Consejo de Administración de Applus Technologies Holding, S.L. hasta 2012;
- Presidente de Vueling (hasta 2013);
- Miembro del Consejo de Administración de Ezentis, S.A. (hasta 2013);
- Miembro del Consejo de Administración del Grupo San José, S.A. (hasta 2013); y
- Presidente de Tres60 Servicios Audiovisuales, S.A.

Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet fue Presidente del Banco Central Europeo, Presidente del Consejo Europeo de Riesgo Sistémico (CERS) y Presidente del Encuentro sobre Economía Mundial de los Gobernadores de Bancos Centrales en Basilea hasta finales de 2011. Anteriormente, fue responsable del Tesoro francés durante seis años y Gobernador del Banco de Francia durante 10 años. Previamente, ocupó diversos cargos en la *Inspection Générale des Finances* de Francia así como en el departamento del Tesoro, y fue Asesor del Presidente francés en materia de microeconomía, energía, industria e investigación (1978-1981). Jean-Claude Trichet es ingeniero por la *École des Mines* de Nancy, licenciado por el *Institut d'Études Politiques* de París y en economía por la Universidad de París. Es doctor *Honoris Causa* de varias universidades y antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

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

- Presidente de "JCT Conseil, Paris";
- Presidente del G30 (organización sin ánimo de lucro), Washington D.C.;
- Presidente del Consejo de Administración del Instituto Bruegel (organización sin ánimo de lucro), Washington D.C.; y
- Presidente Europeo de la Comisión Trilateral (organización sin ánimo de lucro).

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente del Banco Central Europeo (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);
- Presidente del Encuentro sobre Economía Mundial de los Gobernadores de Bancos Centrales en Basilea (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);

- Presidente del Consejo Europeo de Riesgo Sistémico (CERS) (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);
- Presidente del Grupo de Gobernadores y Jefes de Supervisión (GHOS) (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011); y
- Presidente de la SOGEPA-*Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (de 2012 a 2013).

Consejeros Independientes

Los Consejeros Independientes nombrados según los criterios de independencia que se han señalado anteriormente son Denis Ranque, Manfred Bischoff, Hans-Peter Keitel, Hermann-Josef Lamberti, Anne Lauvergeon, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau, Josep Piqué i Camps y Jean-Claude Trichet.

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 y/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.

Actuación del Consejo de Administración en 2014

Reuniones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración celebró siete reuniones durante 2014 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes sobre la actividad por parte del Consejero Delegado, incluido el avance de los planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones fue del 88%.

A lo largo de 2014, el Consejo de Administración recibió informes sobre los avances técnicos y comerciales de los programas importantes, como el A350 XWB, A400M, A380 y Super Puma. Durante dos reuniones del Consejo fuera de la sede, una en Marignane en Airbus Helicopters, y la otra en Toulouse en Airbus, el Consejo aprovechó la oportunidad para reunirse con los directivos locales y con la plantilla de operaciones, visitó la línea de montaje final del Super Puma, pudo conocer el concepto del helicóptero X6 y experimentó un vuelo en el A350 XWB el día de su certificación.

En cuanto a la toma de nuevas decisiones, el Consejo lanzó una nueva opción de motor (neo) del A330, llevó a cabo una evaluación detallada y completa de la cartera de productos en línea con la revisión de la estrategia del Grupo iniciada en 2013, aprobó y supervisó la *joint venture* de Airbus Group con Safran, y decidió sobre la venta de una parte de la participación de la Sociedad en Dassault Aviation.

Además, el Consejo de Administración se centró en los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, los retos de la cadena de suministros, el negocio de servicios, el cumplimiento en los principales procesos del negocio y en programas importantes, así como en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la gestión del riesgo empresarial, el plan de auditoría interna, el programa de *compliance*, los riesgos de litigios y jurídicos, las relaciones con inversores, la comunicación financiera y la política de dividendos.

Con el fin de evitar sustituciones en bloque de forma simultánea, con los consiguientes retos de pérdida de experiencia y de iniciación e integración, el Consejo de Administración comentó y previó un plan de sustitución anual, más fluido; además, el Consejo de Administración ha aprobado criterios que limitan el nombramiento de un Consejero a un máximo de tres mandatos consecutivos de tres años cada uno (con posibles excepciones), y fijando un límite de edad de setenta y cinco años en el momento del nombramiento. El Consejo considera que esto es el primer paso para una rotación más adecuada de los miembros del Consejo de Administración, cuyo principio está representado en las disposiciones de las normas internas del Consejo de Administración. En la Junta General Anual de 2016 se propondrán nuevas medidas para poner en práctica el escalonamiento del cambio del Consejo, creando un calendario de jubilaciones escalonadas y captaciones en consonancia con el Código de Gobierno Corporativo holandés y con las presentes normas internas del Consejo de Administración.

ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO

Consejeros	Asistencia
Número de reuniones celebradas en 2014	7
Denis Ranque (Presidente)	7/7
Thomas Enders (Consejero Delegado)	7/7
Manfred Bischoff	5/7
Ralph D. Crosby	7/7
Hans-Peter Keitel	6/7
Hermann-Josef Lamberti	7/7
Anne Lauvergeon	6/7
Lakshmi N. Mittal	6/7
Sir John Parker	7/7
Michel Pébereau	6/7
Josep Piqué i Camps	3/7
Jean-Claude Trichet	7/7

Evaluación del Consejo en 2014

La evaluación del Consejo de Administración fue realizada entre diciembre de 2014 y enero 2015 por Spencer Stuart, por medio de entrevistas individuales con todos los miembros del Consejo. Las entrevistas cubrieron las expectativas de los Consejeros, la aptitud en el gobierno corporativo, la eficacia del Consejo, su composición, los comités según la opinión del Consejo y según la visión de sus miembros, las áreas de conocimientos y los procesos de trabajo del Consejo, la presidencia, la interacción con



los directores ejecutivos, los accionistas y los grupos de interés. El debate posterior del informe por parte del Consejo se orientó a las acciones.

Los miembros del Consejo se mostraron unánimes en la opinión de que el Consejo satisface las normas más exigentes a escala internacional, y señalando el firme progreso realizado por el Consejo, principalmente desde la implementación del nuevo sistema de gobierno, que se considera equilibrado y efectivo. La dinámica y el funcionamiento del Consejo reciben calificaciones elevadas. El proceso de toma de decisiones del Consejo satisface las expectativas de los Consejeros y también del equipo directivo, y los Comités del Consejo realizan una excelente aportación. Existe una gran confianza mutua entre el Consejo y el equipo directivo.

De las entrevistas surgieron varias sugerencias de mejora.

- Documentación de soporte y forma:
 - facilitar antes las actas de reuniones anteriores y los documentos correspondientes a próximas reuniones,
 - enriquecer el flujo de información enviada entre reuniones del Consejo y
 - hacer presentaciones más cortas y más analíticas;

- Ponentes e invitados, sesiones restringidas como buena práctica:
 - aumentar las oportunidades de que el Consejo conozca a los directivos de unidades de negocio, por ejemplo, en el contexto de las reuniones celebradas en sedes industriales y
 - institucionalizar prácticas tales como franjas horarias programadas de forma rutinaria para el Consejo o para Consejeros no ejecutivos;
- Contenido:
 - implicar más a los miembros del Consejo en la preparación de la sesión estratégica del mismo,
 - mejorar la capacidad de reacción ante acontecimientos imprevistos y
 - repasar y analizar decisiones clave del pasado y su implementación.

Uno de los próximos planteamientos del Consejo será la preparación de la rotación y la sustitución de Consejeros, a medida que los miembros de mayor edad pasen el testigo a nuevos Consejeros. El género y la diversidad geográfica, así como destrezas específicas del sector, serán los criterios clave a satisfacer a medida que el Comité de Nombramientos y Retribuciones organice su búsqueda de candidatos.

Comités del Consejo en 2014

En 2014, los Comités del Consejo estuvieron compuestos por los miembros siguientes:

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones
Denis Ranque (Presidente)		
Thomas Enders (Consejero Delegado)		
Mansfred Bischoff		
Ralph D. Crosby		
Hans-Peter Keltel		X
Hermann-Josef Lambertl	Presidente	
Anne Lauvergeon	X	
Lakshmi N. Mittal		X
Sir John Parker		Presidente
Michel Pébereau	X	
Josep Piqué i Camps	X	
Jean-Claude Trichet		X
Número de reuniones celebradas en 2014	4	3
Índice medio de asistencia en 2014	75%	83%

Nota: situación a 1 de marzo de 2015.

El 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, Q3), 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 de Auditoría. Se requería la asistencia del Director Financiero y del Responsable de Control y Contabilidad a las reuniones con el fin de presentar propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee. Por otra parte, el Director de Auditoría Corporativa y el *Chief Compliance Officer* deben informar al Comité de Auditoría de forma periódica.

El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo cuatro veces al año. En 2014, cumplió plenamente todas las obligaciones anteriormente descritas y se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 75%.

El 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 del Grupo (a propuesta del CEO y con la aprobación del Presidente), el Secretario Corporativo de la Sociedad, los Miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes empresas 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 del Grupo. 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 Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité de Nombramientos y Remuneración. Se requería la asistencia del Director de Recursos Humanos de Airbus Group a las reuniones con el fin de presentar propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisa los mejores talentos, debate medidas para mejorar la participación y promover la diversidad, estudia la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo del año en cuestión, el Plan de incentivos a largo plazo y la retribución variable correspondiente al año anterior.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo es 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 la Sociedad con funciones ejecutivas.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse al menos dos veces al año. En 2014, cumplió plenamente todas las obligaciones anteriormente descritas y se reunió tres veces, con un índice medio de asistencia del 83%.

Comité Ejecutivo en 2014

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo, es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo está presidido por el Consejero Delegado y sus miembros son nombrados sobre la base del desempeño de sus responsabilidades individuales, así como de sus respectivas contribuciones al interés general de Airbus Group. El Comité Ejecutivo se reunió en cinco ocasiones durante 2014.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan, entre otras, las siguientes cuestiones:

- nombramiento de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División de Airbus Group;
- principales inversiones;
- definición y control de la ejecución de la estrategia para las actividades del Grupo;
- cuestiones de política de Airbus Group y la gestión y la estructura organizativa de la empresa;
- 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.

Los Miembros del Comité Ejecutivo son responsables de contribuir de forma conjunta a los intereses generales del Grupo, además de la responsabilidad operativa o funcional individual de cada miembro. En su gestión de las operaciones de Airbus Group, el CEO y el Comité Ejecutivo son supervisados y apoyados por el Consejo de Administración y, en particular, por el Presidente.

El Consejero Delegado tratará de lograr un consenso entre los Miembros del Comité Ejecutivo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. Dicha decisión será vinculante para los Miembros del Comité Ejecutivo. 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.

En virtud de las Normas del Consejo vigentes en 2014, los Miembros del Comité Ejecutivo eran nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla consultado con el Presidente y el Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones. Las propuestas de nombramiento se hacen aplicando los siguientes principios (i) la preferencia por el mejor candidato para el puesto, (ii) el mantenimiento, respecto al número de Miembros del Comité Ejecutivo, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales de Airbus Group (en especial entre los ciudadanos de los cuatro Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales) y (iii) al menos dos tercios de los Miembros del Comité Ejecutivo, incluyendo al CEO y al Director Financiero (CFO), sean ciudadanos y residentes de la UE.

Composición del Comité Ejecutivo en 2014

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Cargo principal
Tom Enders	56	2012	Consejero Delegado de Airbus Group
François Auque	58	2010	Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence & Space
Thierry Baril	49	2012	Director de Recursos Humanos de Airbus Group y Airbus
Jean J. Botti	57	2011	Director Técnico de Airbus Group
Fabrice Brégier	53	2012	Consejero Delegado de Airbus
Günter Butschek*	54	2012	Director de Operaciones de Airbus
Guillaume Faury	46	2013	Consejero Delegado de Airbus Helicopters
Bernhard Gerwert	61	2012	Consejero Delegado de Airbus Defence & Space
Marwan Lahoud	48	2012	Director de Marketing y Estrategia de Airbus Group
John Leahy	64	2012	Director de Operaciones de Airbus – Clientes
Allan McArtor	72	2014	Consejero Delegado de Airbus Group, Inc.
Domingo Ureña-Raso*	56	2009	Vicepresidente Ejecutivo de Military Aircraft, Airbus Defence & Space
Harald Wilhelm	48	2012	Director Financiero de Airbus Group y Airbus

Nota: situación a 31 de diciembre de 2014. El domicilio profesional de todos los Miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con Airbus Group es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

* Tal y como se anunció en los correspondientes comunicados de prensa de Airbus Grupo de fecha de 16 de diciembre de 2014 y de 29 de enero de 2015, Günter Butschek y Domingo Ureña-Raso dimitieron de sus cargos. Tom Williams y Klaus Richter se incorporaron al Comité Ejecutivo de Airbus Group el 1 de enero de 2015.

Tom Enders – CEO de Airbus Group

Thomas ("Tom") Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Airbus Group con efecto a partir del 1 de junio de 2012, tras ejercer las funciones de Consejero Delegado de Airbus desde 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros de EADS de 2005 a 2007. Fue Director de la División de Defensa del Grupo de 2000 a 2005. Estudió Ciencias Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y en la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aeroespacial en 1991, desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación "Planungsstab" del Ministro de Defensa alemán. Ha sido Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group desde su creación en 1999. Tom Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Desde 2009 es Miembro del Consejo de Presidencia de la BDI (Confederación de la Industria Alemana). De 2005 a 2009 fue Presidente de la Atlantik-Brücke e.V. En 2014, entra a formar parte del Consejo Asesor de la Conferencia de Seguridad de Múnich, así como del Senado de la Sociedad Max Planck. Desde 2011, ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Es Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde 2013.

François Auque – Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence and Space

En 2000, François Auque fue nombrado Consejero Delegado de Astrium, actualmente fusionada con Cassidian y Airbus Military en Airbus Defence and Space. Anteriormente había sido Director Financiero y Director Gerente de satélites de Aerospatiale Matra, después de haber sido Director Financiero de Aerospatiale desde 1991. Comenzó su carrera profesional en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés (*Cour des Comptes*). 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*.

Thierry Baril – Director de Recursos Humanos de Airbus y Airbus Group

Thierry Baril fue nombrado Director de Recursos Humanos de EADS y Airbus en junio de 2012. Tras dirigir el departamento de Recursos Humanos en Eurocopter, se incorporó a Airbus en 2007 en calidad de Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos y Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus. Con anterioridad, consiguió experiencia en Recursos Humanos tras ocupar diferentes cargos en este ámbito en Alcatel, General Electric y Alstom. En 1988, Thierry Baril se licenció en gestión de Recursos Humanos por el Institut de Gestion Sociale.

Jean Botti – Director Técnico (CTO) de Airbus Group

Jean Botti fue nombrado Director Técnico de EADS 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. Jean 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). Asimismo, es miembro de SAE, así como de la Academia Francesa de Tecnología, miembro de la Academia Alemana de Tecnologías (ACATECH) y del Comité Europeo para las Tecnologías Facilitadoras Esenciales. Es doctor *Honoris Causa* por la Universidad de Cardiff, la Universidad de Bath y la Universidad de Alabama del Sur. Es miembro de la Academia Francesa del Aire y del Espacio, y Caballero de la Legión de Honor.

Fabrice Brégier – CEO de Airbus

Fabrice Brégier fue nombrado Presidente y Consejero Delegado (CEO) de Airbus en mayo de 2012, después de ser Director de Operaciones (COO) durante seis años, así como responsable de la mejora del rendimiento operativo de todo el Grupo EADS.

Anteriormente, fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter en 2003, CEO de MBDA en 2001 y CEO de BAe MATRA Dynamics en 1998. Fabrice Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993. Fue alumno de la *École Polytechnique* y la *École des Mines*.

Günter Butschek – COO de Airbus

Tras incorporarse a Airbus en 2011 como Responsable de Operaciones, Günter Butschek fue nombrado Director de Operaciones (COO) de Airbus y Miembro del Comité Ejecutivo de EADS en 2012. Gran parte de su carrera se desarrolló en Daimler AG donde ocupó varios puestos en logística, Recursos Humanos y compras en la División de Mercedes-Benz Passenger Cars. En 2002, asumió la dirección de la empresa holandesa Netherlands Car B.V., filial de Mitsubishi y perteneciente a la red de DaimlerChrysler y en 2005 la de Beijing Benz Automotive en China. Günter Butschek es licenciado en económicas.

Guillaume Faury – CEO de Airbus Helicopters

Guillaume Faury fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Eurocopter, actualmente Airbus Helicopters, en mayo de 2013. Antes de asumir este cargo, fue Vicepresidente Ejecutivo de Investigación y Desarrollo en Peugeot S.A. desde 2009. Antes de incorporarse a Peugeot, Faury trabajó 10 años en Eurocopter donde ocupó diversos puestos de alta dirección. Comprometido desde hace mucho tiempo con la industria aeroespacial, Guillaume Faury es ingeniero aeroespacial e ingeniero de pruebas de vuelo.

Bernhard Gerwert – CEO de Airbus Defence and Space

En 2012, Bernard Gerwert fue nombrado Consejero Delegado de Cassidian, actualmente fusionada con Astrium y Airbus Military en Airbus Defence and Space. Antes de desempeñar este cargo, desarrolló sus funciones en la División como Miembro del Consejo de Administración, y fue Consejero Delegado de Cassidian Air Systems entre 2007 y 2011 y Director de Operaciones desde 2011. Tras comenzar su carrera en 1979, Gerwert ha estado al frente de diversos puestos de ingeniería, soporte de productos y gestión de proyectos en MBB, DASA, Dornier, DaimlerChrysler Aerospace y EADS. Bernhard Gerwert es licenciado en Ingeniería eléctrica por la Universidad de Paderborn y en Ingeniería industrial por la Universidad de Bielefeld.

Marwan Lahoud – Director de Marketing y Estrategia (CSMO) de Airbus Group

Marwan Lahoud fue nombrado Director de Marketing y Estrategia de EADS 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. Marwan Lahoud es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y es licenciado por la *École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace*.

John Leahy – COO de Airbus-Clientes

John Leahy fue nombrado Director de Operaciones (COO) del Área de Clientes de Airbus y Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus

en 2005, continuando con sus responsabilidades como Director Comercial de Airbus (desde 1994). En 2012, ha sido nombrado Miembro del Comité Ejecutivo de EADS. Antes de su incorporación a Airbus North America en 1985, Leahy trabajó durante siete años en Piper Aircraft. En 1988, se convirtió en Director de Ventas y de ahí paso a la Presidencia de Airbus North America. Uno de los mayores logros de John Leahy ha sido elevar la cuota de mercado de Airbus desde el 18% en 1995 hasta más del 50% en estos momentos. Es titular de un MBA por la Universidad de Siracusa y de un BA por la Universidad de Fordham.

Allan McArtor – Presidente y CEO de Airbus Group, Inc.

Desde junio de 2001, Allan McArtor supervisa las actividades y la estrategia de Airbus en Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica, y resultó fundamental en el establecimiento de la presencia industrial de Airbus en Estados Unidos mediante su línea de montaje para la familia de aviones A320 en Mobile, Alabama. Antes de incorporarse a Airbus, McArtor ocupó posiciones de liderazgo y alta dirección en los sectores militar, civil y gubernamental. Fue Administrador de la *Federal Aviation Administration (FAA)* bajo la Presidencia de Ronald Reagan. Durante su etapa en Federal Express, fue responsable de las operaciones aéreas mundiales. Además, fue fundador de Legend Airlines. Allan McArtor fue piloto caza de combate en Vietnam, Profesor Asociado de Ingeniería Mecánica en la Academia de las Fuerzas Aéreas y piloto del "Thunderbird" de las Fuerzas Aéreas estadounidenses. En 1964, se graduó en la Academia de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos (BSE) y tiene un Máster (MSE) de la Arizona State University.

Domingo Ureña Raso – Director de Airbus Military, Airbus Defence and Space

Como Director de Military Aircraft, Domingo Ureña-Raso era responsable de todos los programas de vehículos aéreos no tripulados y militares de Airbus Defence & Space y era Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group, siendo responsable de representar los intereses de este último en España. Después de varias misiones en diferentes países y de haber estado a cargo de los programas Power8 y "Future EADS", fue nombrado Director de Airbus Military en 2009. Domingo Ureña-Raso es licenciado por la Universidad Politécnica de Madrid, por el ESSEC en París y tiene un MBA.

Harald Wilhelm – Director Financiero de Airbus Group y Airbus

Harald Wilhelm fue nombrado Director Financiero (CFO) de EADS y Miembro del Comité Ejecutivo de EADS en 2012. Además, seguirá ejerciendo sus funciones como CFO de Airbus y como Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus, tareas que realiza desde 2008. Wilhelm se incorporó a Airbus en el año 2000, ocupando diferentes puestos financieros antes de ser nombrado *Chief Controlling Officer* de Airbus en 2007. Anteriormente, adquirió una sólida experiencia en fusiones y adquisiciones en DASA. Harald Wilhelm es licenciado en Económicas por la Universidad de Múnich.

4.1.3 Código de gobierno corporativo holandés, “Aplicación o Explicación”

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, la Sociedad 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.

En relación con el ejercicio 2014, la Sociedad afirma lo siguiente:

1. Jubilación de los miembros del Consejo de Administración

- 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.
- La Sociedad combina las ventajas de un Consejo escalonado con el legítimo interés de los accionistas de examinar periódicamente los resultados de todos y cada uno de los Consejeros periódicamente. Por lo tanto, la Sociedad intenta sustituir una tercera parte del Consejo cada tres años, y renovar el mandato de los otros ocho miembros del Consejo de Administración.

2. Duración del mandato

- La disposición III.3.5 del Código holandés recomienda que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración).
- En principio, la Sociedad no limita el número de mandatos consecutivos en el cargo de Consejero. Sin embargo, dado que la Sociedad pretende sustituir aproximadamente un tercio de los miembros del Consejo cada tres años, y teniendo en cuenta que el periodo de su mandato no puede ser superior a tres años, la Sociedad debe cumplir con el Código holandés.

3. Vicepresidencia

- La disposición III.4.1 (f) del Código holandés recomienda la elección de un Vicepresidente para hacer frente a la situación cuando se produzcan vacantes.
- El Presidente del Consejo de Administración preside dicho Consejo de Administración. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo de Administración debe designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por tanto, no hay necesidad de un Vicepresidente para hacer frente a la situación cuando se produzcan vacantes.

4. Indemnización por cese

- 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 del Consejo Ejecutivo 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.

- La Sociedad prevé una indemnización por cese para el Consejero Delegado que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual en caso de que 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 la Sociedad o como resultado de un cambio de control en la misma. 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.

5. Acciones de Airbus Group como una inversión a largo plazo

- La disposición III.7.2 del Código holandés recomienda que los Consejeros no ejecutivos que posean acciones de la Sociedad deben mantenerlas como una inversión a largo plazo. Esto no anima a los Consejeros no ejecutivos a poseer acciones.
- La Sociedad no requiere que sus Consejeros no ejecutivos que posean acciones de su capital social, mantengan dichas acciones como una inversión a largo plazo. Aunque se recomiende que los Consejeros sean titulares de acciones de la Sociedad, la Sociedad considera que no está claro si la posesión de acciones por parte de los Consejeros no ejecutivos constituye un factor de alineamiento virtuoso con los intereses de los grupos de interés o tal vez una fuente de sesgo en contra de decisiones objetivas.

6. Relaciones con analistas

- La disposición IV.3.1 del Código holandés recomienda que las reuniones con analistas, presentaciones a analistas, presentaciones a inversores e inversores institucionales y ruedas de prensa se anuncien con antelación en la página web de la Sociedad y por medio de comunicados de prensa. Asimismo, recomienda que se adopten disposiciones para que todos los accionistas asistan a dichas reuniones y presentaciones en tiempo real y que después de las reuniones, las ponencias se publiquen en la página web de la Sociedad.
- La Sociedad no siempre permite a los accionistas seguir las reuniones con los analistas en tiempo real. No obstante, la Sociedad garantiza que todos los accionistas y demás agentes de los mercados financieros dispongan de información igual y simultánea sobre asuntos que pueden influir en el precio de la acción.

7. Diversidad de género

- De conformidad con la Ley sobre Dirección y Supervisión, que fue promulgada el 1 de enero de 2013, la composición de un Consejo de Administración será equilibrada si cuenta con al menos un 30% de mujeres y al menos un 30% de hombres. El equilibrio previsto en la composición del Consejo de Administración deberá tenerse en cuenta en la medida de lo posible a la hora de proceder, entre otras cosas, a los nuevos nombramientos y recomendaciones.

- La Sociedad todavía no cumple estas directrices de composición. Con la elección de la primera mujer como Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad en la Junta General Extraordinaria celebrada en marzo de 2013, actualmente el Consejo cuenta con un 8% de mujeres. A la

Sociedad le complace esta evolución, pero no está satisfecha con su extensión y continuará promoviendo la diversidad de género dentro de su Consejo de Administración, esforzándose por aumentar la proporción de Consejeras.

4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial

Los complejos programas de la industria aeroespacial y de defensa de la industria realizados a través de los volátiles ciclos de mercado, amplifican los riesgos y las oportunidades. El desarrollo a largo plazo y el ciclo de vida de la producción de Airbus Group convierten al sistema de gestión del riesgo empresarial ("ERM") en un mecanismo crucial tanto para paliar los riesgos a los que se enfrenta la empresa como para identificar oportunidades de futuro.

El sistema de ERM es un proceso de gestión clave que sirve para minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades. Aplicado en todo el Grupo, sus filiales y los principales proveedores, el sistema ERM se esfuerza por lograr y aplicar unas mismas herramientas de interpretación, metodología práctica y lenguaje. Mediante la identificación de todos los riesgos significativos, la planificación de cómo reducirlos y cómo aprovechar las oportunidades, el sistema ERM está diseñado para proteger la consecución de lo siguiente:

- estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel coherentes con la disposición al riesgo;
- operaciones: la eficacia y eficiencia de la gestión, las operaciones y la asignación de recursos, en línea con los objetivos de rendimiento y financieros;
- 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.

El sistema ERM es un procedimiento permanente ascendente y descendente, que se ejecuta constantemente a nivel de las Divisiones de Airbus Group, en todos los niveles de la organización. Está diseñado para identificar y gestionar los riesgos y oportunidades centrándose en aspectos relevantes para el negocio. Se concede especial importancia a la dimensión operativa debido a la importancia de los programas y las operaciones para Airbus Group.

Las actividades clave necesarias para la gestión de riesgos y oportunidades son:

- anticipación de futuros eventos y condiciones;
- comunicación transparente;
- detección temprana;
- reducción de riesgos temprana; y
- aprovechamiento y captación de oportunidades.

El sistema de Gestión del Riesgo Empresarial es un proceso operativo integrado en las actividades diarias de gestión de programas, operaciones y funciones. Con carácter periódico,

trimestral y anualmente, se elabora y consolida una síntesis de informes. El objetivo del proceso de ERM es:

- identificar, evaluar, controlar y reducir los riesgos, así como captar y aprovechar las oportunidades;
- supervisar el proceso de ERM y emitir informes sobre el estado y los resultados;
- permitir decisiones y procesos de gestión ajustados a los riesgos ajustados (por ejemplo, la planificación, la toma de decisiones);
- mejorar las decisiones y acciones de riesgo-respuesta/ oportunidad-aprovechamiento;
- alinear la tolerancia al riesgo con el ajuste de la estrategia, y la toma de decisiones con las actividades operativas y de programas; y
- identificar y gestionar en toda la empresa los riesgos y las oportunidades mediante la comprensión de los impactos interrelacionados.

A través del sistema ERM, los equipos directivos de Airbus Group garantizan:

- la implementación de una gestión del riesgo interna y un sistema de control interno adecuados;
- una gestión del perfil de riesgo asociado a la estrategia de la empresa;
- una gestión del perfil de riesgo asociado a las actividades de la empresa;
- la presentación de informes de ERM al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría, respectivamente; y
- el debate de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno con el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

El Consejo de Administración de Airbus Group supervisa:

- la estrategia corporativa y los riesgos inherentes a las actividades empresariales; y
- el diseño y la eficacia de la gestión interna de los riesgos y de los sistemas de control interno.

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 la Sociedad y se comunican a todo el Grupo. La política de ERM de la Sociedad 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 la Sociedad 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 y la gestión de riesgos, abordando ambos temas en 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/oportunidades; el procedimiento de cumplimiento normativo, que consta de procedimientos para evaluar 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 la Sociedad a corto, medio y largo plazo. Asimismo, se aplica a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de la Sociedad. 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 de la disposición al 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 la Sociedad.

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 la Sociedad. 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 del Grupo, respaldado por el Comité Ejecutivo del Grupo, 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 del Grupo, el cual supervisa al Director de Gestión de Riesgos y Oportunidades de Airbus y Airbus Group, así como el diseño y el proceso de implantación del sistema de ERM;
- el Director de Gestión de Riesgos y Oportunidades de Airbus y Airbus Group 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 estructurada como un centro de competencia entre Divisiones (“COC”) en red con los portadores de los riesgos en los diferentes niveles organizativos y promueve una cultura de gestión de riesgos proactiva;
- la dirección ejecutiva 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 la Sociedad tiene que ser efectivo. Para respaldar la evaluación de la efectividad del sistema de ERM, la Sociedad ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en todo el Grupo. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La eficacia del sistema de ERM es analizada por:

- el departamento de Auditoría Corporativa, con base en los informes de auditoría interna corporativa;
- los CoC de ERM, sobre la base de informes de ERM, cartas de confirmación, en sesiones in situ (revisión del riesgo, etc.), la participación en controles clave (por ejemplo, los principales revisiones llevadas a cabo en los diferentes vencimientos del programa). Con el fin de cubrir todas sus actividades, la Sociedad 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 disposición al 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.

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 ERM con explicaciones
Consejo/Comité de Auditoría	Seguimiento periódico El Consejo y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema ERM.
Alta Dirección	ERM como parte integrante de las revisiones periódicas del negocio de las Divisiones Este control es un paso importante del proceso de compliance de ERM. Todos los resultados de los procedimientos de gestión de riesgos, autoevaluación y confirmación son presentados por la alta Dirección de las Divisiones o Unidades de Negocio y debatidos y cuestionados a nivel de Consejero Delegado/Director Financiero de la Sociedad.
Dirección	Procedimiento de carta de confirmación de ERM Los responsables de las entidades y procesos/departamentos que participan en los procedimientos anuales de compliance de ERM tienen que firmar cartas de confirmación de ERM, especialmente sobre la efectividad y las deficiencias o debilidades del control interno. El alcance de los participantes se determina alineando la cobertura de los negocios de Airbus Group con la disposición al riesgo de la Dirección.
Departamento de ERM	Medición de la efectividad de ERM Evaluación de la efectividad del sistema de ERM llevando a cabo la gestión del riesgo operacional para el proceso de ERM, referencias, etc.
Auditoría corporativa	Auditorías sobre el sistema ERM Aportación de una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la efectividad del sistema ERM.
Ética y compliance	Sistema de alertas Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.

4.1.4.4 Desarrollos realizados en 2014 y perspectivas de futuro

La función de ERM tiene un papel importante que desempeñar para dar solidez a las actividades empresariales, apoyar la toma de decisiones operativas, mejorar el rendimiento, proteger los márgenes y reducir el nivel de exposición.

Con el fin de desarrollar aún más la reducción de los riesgos operativos y las sinergias se ha establecido un Centro de competencia (CoC) de ERM entre las distintas Divisiones. Se trata de una matriz de CoC en la que tres equipos de ERM unen sus esfuerzos. El CoC de ERM apoya y cuestiona los programas y organizaciones, fomenta una reducción de riesgos y una captura de oportunidades más precoces, así como una cultura de IO/anticipación mejorada en el Grupo, incluyendo análisis de riesgos entre Divisiones.

En 2014, el CoC de ERM actuó para lograr y mejorar:

- la sostenibilidad de la dimensión de cumplimiento;
- la proximidad al negocio, dando prioridad a la dimensión operativa, la simplificación de los procesos y los informes de ERM, la adopción de un enfoque "lean", centrándose en las actividades;
- el espíritu de equipo en todo el CoC con un conocimiento mutuo constante de los ámbitos considerados que requieren el apoyo y los conocimientos de otras de las partes del CoC;
- el desarrollo de una sólida red en el Grupo que una las diversas comunidades para compartir las mejores prácticas; y
- los desafíos y la ayuda mutua entre Divisiones.

4.1.4.5 Declaración del Consejo

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 2014 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 la Sociedad 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 la Sociedad, se han identificado 20 procesos de negocio de alto nivel en la misma. 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 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 2014.

Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de la Sociedad 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 la Sociedad. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de la Sociedad.

El modelo de control financiero de la Sociedad 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 Airbus Group N.V., 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 la Sociedad están establecidas en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la misma. 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 solo mediante el desarrollo de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como herramienta actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo. 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 la Sociedad, analizados por el Comité de Auditoría de Airbus 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 la Sociedad sean sometidos al Consejo de Administración.

Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento Central de Tesorería de la Sociedad en la sede central del Grupo, 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 la Sociedad. 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, la Sociedad 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 la Sociedad, 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, la Sociedad 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 la Sociedad. 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 la Sociedad 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 la Sociedad no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean de conformidad 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 la Sociedad y que aplican el mismo principio, con la participación de la Sociedad. En general, si la Sociedad comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de la Sociedad sobre los contratos comerciales propuestos.

Departamento jurídico

La Sociedad 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 la Sociedad, 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 la Sociedad 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 la Sociedad, junto con el Secretario Corporativo, desempeña asimismo un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de gobierno corporativo de la Sociedad y (ii) la documentación jurídica relativa a la delegación de poderes y responsabilidades que define el entorno de control interno y la gestión de la Sociedad.

Auditoría corporativa y legal

El departamento de Auditoría Corporativa y Legal de la Sociedad, que informa al CEO, proporciona al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría una garantía independiente por medio de un plan de auditoría anual aprobado orientado a los riesgos. El departamento de Auditoría Corporativa y Legal (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 y Legal también realiza revisiones especiales, a petición de los Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo. En 2011, el *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne* (IFACI) auditó el departamento de Auditoría Corporativa y Legal y certificó que éste cumplía los requisitos del marco internacional para la práctica profesional. La Auditoría Corporativa y Legal también incluye un equipo de expertos jurídicos responsables de realizar las investigaciones sobre las denuncias en materia de *compliance*.

Suministro corporativo

Los resultados de la Sociedad 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 la Sociedad 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 Equipo de Dirección de Compras del Grupo 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 los Comités y Redes de compras de materias primas. Dichos Comités y Redes de compras de materias primas incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Equipo de Dirección de Compras del Grupo, definir y dar a conocer a toda la Sociedad 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 academia de compras y 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 *compliance*

Véase a continuación el apartado "— 4.1.5 Organización de ética y *compliance*".

4.1.5 Organización de ética y compliance

“En Airbus Group no solo importan nuestros resultados, importa también cómo los logramos”, declara nuestro CEO. El programa de ética y *compliance* de EADS trata de asegurar que las prácticas empresariales del Grupo se ajusten a la ley y la normativa aplicables así como a principios empresariales éticos, promoviendo con ello una cultura de integridad. Estamos convencidos de que dicha cultura contribuye a mantener la competitividad mundial del Grupo.

Existen dos documentos fundacionales del programa E&C del Grupo: los “Standards of Business Conduct” que se revisaron en 2013, y “Our Integrity Principles”, un documento que resume los seis compromisos de ética y *compliance* claves del Grupo, entregado a cada empleado por su jefe, a escala de todo el Grupo, en 2013.

La organización E&C del Grupo equilibra la proximidad de las actividades empresariales diarias con la independencia necesaria. Por lo tanto, el *Ethics & Compliance Officer* (“ECO”) del Grupo, que es nombrado por el Consejo de Administración, informa al Consejero Delegado del Grupo y al Comité de Auditoría, mientras que los *Ethics & Compliance Officers* de las Divisiones informan al CEO de la División y al CEO del Grupo. Cada ECO de División se encarga de una organización E&C de División que trabaja dentro de la estructura empresarial a través de una red de representantes de E&C. En estos últimos años, hemos ampliado nuestra presencia de representantes de E&C y, hoy en día, están presentes en todas las funciones y ubicaciones de nuestras actividades. Son la voz y el rostro de nuestro Programa de E&C para ayudar a construir una

cultura de E&C. En 2014, continuamos ampliando la extensión del Programa de E&C del Grupo mediante la designación un Director de E&C en China. Este nombramiento completa una red de cuatro Directores de E&C nombrados anteriormente en Brasil, India, Rusia y el Reino de Arabia Saudí. Los Directores de E&C a nivel de países informan al ECO.

A escala de Grupo, los *Compliance Risk Officers* tienen facultades para emitir normas aplicables en todo el Grupo, poner su eficacia a prueba y controlar su aplicación. El *International Compliance Officer* del Grupo se ocupa de los riesgos de corrupción y soborno. El Responsable de *Compliance* para el Control de Exportación del Grupo garantiza que las actividades de *marketing* del Grupo respeten todas las normas de control a la exportación pertinentes, así como la política interna de “países críticos”. El *Procurement Compliance Officer* del Grupo supervisa el cumplimiento en la cadena de suministro y el *Data Protection Compliance Officer* se encarga de la protección de datos de carácter personal.

Estos *Compliance Risk Officers* dirigen una red compuesta por más de 100 especialistas en riesgos que trabajan dentro de la estructura empresarial de las Divisiones.

Al igual que en años anteriores, E&C se definió como una prioridad máxima para el Grupo en 2014, lo que dio lugar a una serie de objetivos específicos del Programa E&C así como para los ejecutivos de la Sociedad. Del mismo modo, todos nuestros directores tienen objetivos de E&C que cumplir.

Nuestro ciclo de E&C incluye las siguientes etapas, que se implementan mediante recursos de E&C debidamente habilitados:



Alentamos a empleados, clientes, proveedores y terceros intermediarios a compartir libremente sus preocupaciones en materia de E&C con la Dirección o recursos de E&C. A pesar de que tenemos un principio de no represalias, reconocemos que un canal confidencial para informar puede ser útil, y nosotros tenemos un sistema de alerta llamado OpenLine. Con sujeción a las restricciones legales locales, OpenLine está a disposición de los empleados de las entidades controladas en Francia, Alemania, España, Reino Unido, Australia, Brasil y Canadá. En 2014, se amplió a China, México y Arabia Saudí. El OpenLine de Airbus Group puede ser utilizado por los empleados para plantear problemas en relación con la corrupción y el soborno, la contabilidad, las finanzas, las prácticas anticompetitivas, el acoso, los conflictos de interés, la calidad o la seguridad de los productos.

El ECO del Grupo informa al Comité de Auditoría sobre las denuncias de *compliance* dos veces al año. El informe incluye información detallada sobre violaciones de *compliance* significativas, incluidas las denuncias de *compliance* anteriormente descritas en el

apartado “— 1. Información relativa a las actividades del Grupo — 1.1.8 Litigios y arbitrajes”. Por razones de transparencia y con el fin de aprovechar las lecciones aprendidas, este informe se comparte con la alta dirección.

En 2014, la Sociedad recibió un certificado de sistema de cumplimiento anticorrupción otorgado por una empresa de auditoría externa llamada ETHIC Intelligence.

Al igual que en años anteriores, en 2014 el Grupo participó en diversas acciones colectivas de Ética y *Compliance* y de Lucha contra la Corrupción. En particular, Airbus Grupo firmó la *Call to Action (CTA), A Call from Business to Governments to Address Corruption and Foster Good Governance (Llamada desde las empresas a los gobiernos para combatir la corrupción y fomentar la buena gobernanza)*, en el marco del décimo principio del Pacto Global. En 2014, Airbus Group también siguió presidiendo el Foro Internacional de Conducta Ética Profesional (IFBEC), una asociación del sector que desarrolla normas mundiales de ética y *compliance* en la industria aeroespacial y de defensa.

4.2 Intereses de los consejeros y principales directivos

4.2.1 Política de retribución

La política de retribución de la Sociedad cubre a todos los miembros del Consejo de Administración: el CEO (que es el único Consejero ejecutivo) y los demás miembros del Consejo (que son Consejeros no ejecutivos).

Debe tenerse en cuenta que aunque la política relativa a la retribución de ejecutivos solo hace referencia al CEO, estos principios se aplican asimismo a los demás Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo, que no prestan servicios en el Consejo de Administración, y en gran parte a todos los ejecutivos del Grupo. Previa propuesta del CEO, el Comité de Nombramientos y Retribuciones (“RNC”) analiza y recomienda la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo y el Consejo de Administración decide sobre ella.

En lo referente a las modificaciones a la Política de remuneración que se propondrán para su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2015, véase “— 4.2.1.3 — Modificaciones propuestas a la política de remuneración”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2014 en relación con el CEO (el único miembro ejecutivo del

Consejo de Administración)⁽¹⁾, véase el apartado “— 4.2.1.4 — Implementación de la política de retribución en 2014: CEO”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2014 en relación con los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración, véase el apartado “— 4.2.1.5 — Implementación de la política de retribución en 2014: Consejeros no ejecutivos”.

4.2.1.1 Retribución de ejecutivos – aplicable al CEO

a) Filosofía de retribución

El objetivo de la filosofía de retribución de la Sociedad es proporcionar una retribución que atraiga, retenga y motive a ejecutivos cualificados, cuya aportación asegure que la Sociedad logre sus objetivos estratégicos y operativos, proporcionando así rentabilidades sostenibles a largo plazo para los accionistas.

El Consejo y el Comité de Nombramientos y Retribuciones tienen el compromiso de asegurarse de que la estructura de retribución de los ejecutivos sea transparente y comprensible tanto para los ejecutivos como para los inversores, y de asegurarse de que la

(1) La retribución acumulada de todos los Miembros del Comité Ejecutivo se presenta en la Nota 36 a los estados financieros.

retribución de los ejecutivos sea congruente y esté alineada con los intereses de los accionistas a largo plazo.

Antes de establecer los objetivos que se proponen para su aprobación al Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones considera los escenarios de los resultados financieros para cumplir los objetivos de resultados, así como de los logros máximos de rendimiento, y cómo estos pueden afectar al nivel y la estructura de la retribución de los ejecutivos.

b) Retribución directa total y grupo homólogo

La retribución directa total del CEO está compuesta por un salario base, una retribución variable anual ("RV") y un plan de incentivos

a largo plazo ("LTIP"). Los tres elementos de la retribución directa total están concebidos para representar cada uno un tercio del total, suponiendo la consecución de condiciones de rendimiento al 100%.

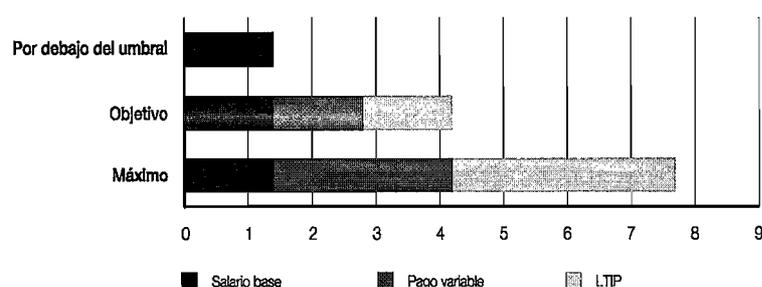
El nivel de retribución directa total del CEO se fija en la media de un extenso grupo homólogo. La cifra de referencia es revisada periódicamente por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se basa en un grupo homólogo que comprende:

- empresas mundiales en los principales mercados de Airbus Group (Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos); y
- empresas del mundo entero que operan en los mismos sectores que Airbus Group.

A continuación se describen los elementos de la retribución directa total:

Elemento de retribución	Principales criterios	Medidas de los resultados	Objetivo y máximo
Salario base	Refleja el valor de mercado del puesto.	No aplicable.	1/3 de la retribución directa total (cuando el rendimiento logrado corresponde al 100% del objetivo)
Pago variable anual	Recompensa el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales.	Parte colectiva (50% del pago variable): dividida entre EBIT* (45%); FCF (45%) y RoCE (10%).	Se estima en el 100% del salario base para el CEO y, en función de la evaluación de rendimiento, oscila entre el 0% y el 200% del objetivo. El pago variable tiene el límite del 200% del salario base.
		Parte individual (50% del pago variable): Consecución de objetivos individuales anuales, divididos entre resultados y conducta.	
Plan de incentivos a largo plazo (LTIP)	Recompensa el compromiso a largo plazo y el rendimiento de la Compañía, así como el compromiso respecto a objetivos financieros, durante un periodo de cinco años.	El devengo oscila entre 0% y 150% de la concesión inicial, con sujeción al rendimiento acumulado durante un periodo de tres años. En principio, si el EBIT* es negativo no se produce ningún devengo. Si el EBIT* es positivo, devengo de entre 50% y 150% de la concesión basado en el Beneficio por Acción ("BPA") (75%) y el Free Cash Flow (25%).	La asignación original al CEO queda limitada al 100% del salario base en el momento de la concesión. Desde 2012, el pago global se limita a un máximo del 250% del valor original a la fecha de concesión. El valor que podría provenir de revalorización de la acción se limita al 200% de la cotización de referencia a la fecha de concesión.

ESCENARIOS DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTA TOTAL DEL CEO



Indicaciones en millones de euros.

"Por debajo del umbral" incluye el salario base; el pago variable anual al 0%; sin devengo de LTIP.

"Objetivo" incluye el salario base, el pago variable anual según el objetivo conseguido y el valor nominal de concesión del LTIP.

"Máximo" Incluye el salario base, el pago variable anual máximo (200%), la concesión de LTIP proyectada a la fecha de devengo (250%).

c) Salario base

El salario base del CEO es determinado por el Consejo de Administración, teniendo en cuenta los análisis de grupo homólogo antes mencionados.

d) Retribución variable anual

La retribución variable anual es una cantidad en efectivo que se paga cada año, en función de la consecución de objetivos de rendimiento específicos y exigentes. El nivel de la retribución

variable del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita a un nivel máximo del 200% del salario base. La totalidad de la retribución variable está supeditada a condiciones, por lo tanto, si no se cumplen suficientemente los objetivos de rendimiento, no se paga ninguna retribución variable.

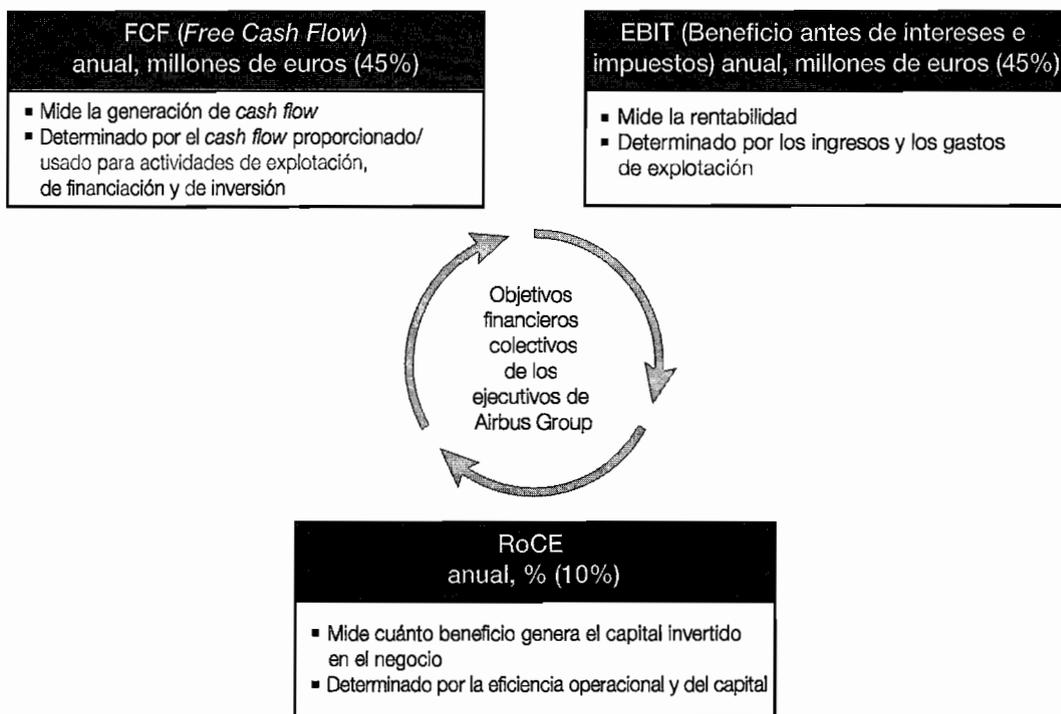
Las medidas de rendimiento que se consideran para conceder la retribución variable al CEO se dividen por igual entre medidas de rendimiento colectivo común y medidas de rendimiento individual.

Componente colectivo común

El componente colectivo común se basa en objetivos de EBIT* (45%), *Free Cash Flow* (45%) y RoCE (10%). Cada año, el Consejo de Administración de Airbus Group fija los objetivos para estos indicadores de valor clave a escala de Grupo y de Divisiones. Los objetivos financieros colectivos comunes están estrechamente relacionados con la planificación interna y las previsiones dadas a los mercados de capitales (si bien pueden ser objeto de variaciones).

Para calcular los niveles del componente colectivo común anual, las cifras reales de comportamiento del EBIT*, del *Free Cash Flow*

y del RoCE se comparan con los objetivos que se fijaron para el año. Esta comparación constituye la base para computar los niveles de consecución, teniendo en cuenta que los niveles reales de EBIT*, de *Free Cash Flow* y de RoCE se ajustan ocasionalmente en relación con un número limitado de factores que son ajenos al control de la dirección (tales como determinados efectos de cambio o actividades de fusiones y adquisiciones no programadas). La intención del Comité de Nombramientos y Retribuciones es asegurar unos objetivos financieros ambiciosos e incentivar el compromiso del CEO con el cumplimiento de estos objetivos.



Componente individual

El elemento individual se centra en **Resultados y Conducta**. El rendimiento individual se evalúa en función de estas dos importantes magnitudes:

- **resultados** abarca diversos aspectos de lo que puede hacer el CEO para contribuir al éxito del negocio: resultados empresariales específicos que contribuye a lograr, proyectos que impulsa y procesos que ayuda a mejorar. Los objetivos individuales del CEO son completos y compartidos con todos los empleados por medio de las prioridades máximas de la Sociedad;
- **conducta** corresponde al modo en que se han logrado los resultados, que también es crítico para el éxito a largo plazo: el modo en que el CEO y el Consejo de Administración trabajan como un equipo, en que el CEO dirige el Comité Ejecutivo del Grupo, la calidad de la comunicación, el fomento de la innovación, etc. Una parte específica de la evaluación de la Conducta corresponde a temas éticos, de *compliance* y de calidad.

e) Plan de incentivos a largo plazo

Para el CEO, el LTIP actual de la Sociedad solo está compuesto por participaciones en función de resultados. Una participación es igual en valor a una acción de Airbus Group.

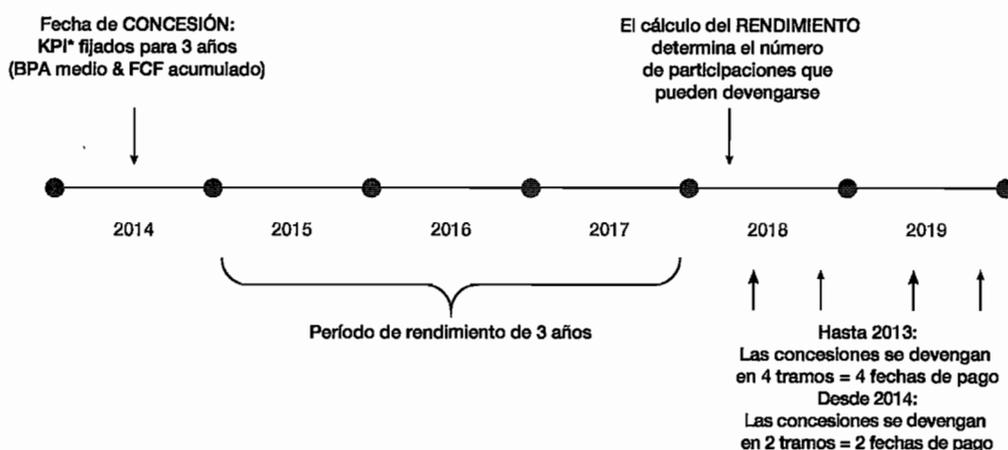
El Consejo de Administración tiene discrecionalidad, con sujeción a la aprobación de los accionistas en la Junta General Anual de Accionistas, para sustituir la totalidad o parte de las asignaciones de LTIP futuras por instrumentos esencialmente similares, tales como acciones basadas en el rendimiento u otras asignaciones relacionadas con instrumentos de patrimonio. Al igual que con las participaciones basadas en resultados, el valor de la asignación LTIP del CEO seguiría teniendo un límite como porcentaje del salario base a la fecha de concesión y estando supeditado a condiciones de rendimiento comparables.

Participaciones en función de resultados

Las participaciones en función de resultados constituyen el incentivo a largo plazo relacionado con el patrimonio neto que se concede actualmente al CEO. Las concesiones LTIP se realizan cada año. Cada concesión está sometida a un objetivo de rendimiento acumulado de tres años. Al final del periodo de tres años, la concesión se somete a un cálculo de rendimiento para determinar si procede su devengo y en qué medida. Con sujeción

a la continuidad en el puesto, las concesiones atribuidas hasta 2013 se devengarán en cuatro tramos, el pago de los cuales se produce aproximadamente 6, 12, 18 y 24 meses a partir del final del periodo de rendimiento. Con sujeción a la continuidad en el puesto, las concesiones atribuidas desde 2014 se devengarán en dos tramos, el pago de los cuales se producirá aproximadamente 6 y 18 meses a partir del final del periodo de rendimiento.

PLAN LTIP



A la fecha de concesión, el CEO debe decidir qué porción de la asignación (con sujeción al cálculo de rendimiento) se realizará como pago en efectivo y qué porción se convertirá en acciones. Al menos un 25% (con un máximo del 75%) de la concesión debe aplazarse y convertirse en acciones, que no quedarán liberadas hasta la última fecha de devengo.

Para cada pago en efectivo, una participación en función de resultados es igual al valor de una acción de Airbus Group en la fecha de devengo. El valor de la acción de Airbus Group es la media del precio de apertura, en la Bolsa de París, durante los 20 días de negociación anteriores a las respectivas fechas de devengo, inclusive. Para la conversión en acciones, una participación corresponde a una acción de Airbus Group.

Para el CEO, el valor de la asignación de participaciones en función de resultados está limitado –en el momento de la concesión– al 100% del salario base. El número de participaciones que se devenguen puede variar entre el 0% y el 150% de las participaciones concedidas. El nivel de devengo está sujeto a las siguientes medidas de rendimiento:

- 0-50% de la asignación: este elemento de la concesión de participaciones en función de resultados se devengará salvo que Airbus Group declare unos resultados absolutos de EBIT* acumulado negativo. En este caso, el Consejo de Administración tiene discrecionalidad para revisar el devengo de esta parte de la concesión de participaciones en función de resultados.
- 50-150% de la asignación: este elemento de la concesión de participaciones en función de resultados se devenga sobre la

base de un único criterio de rendimiento: **Beneficio medio por acción**. Comenzando con el plan 2013, la Sociedad propone que este elemento se base en dos criterios de rendimiento: **Beneficio medio por acción** (75%) y **Flujo de efectivo libre acumulado** (25%).

El devengo de participaciones en función de resultados está sujeto a los topes máximos siguientes:

- El nivel máximo de devengo es el 150% del número de participaciones concedidas.
- El valor que podría provenir de revalorización de la acción se limita al 200% de la cotización de referencia a la fecha de concesión.
- El pago global se limita a un máximo del 250% del valor a la fecha de concesión.

f) Directrices sobre la posesión de acciones

El Consejo de Administración ha establecido unas directrices sobre posesión de acciones según las cuales se espera que el CEO adquiera acciones de Airbus Group por un valor igual al 200% de su salario base y que las mantenga durante todo su mandato.

g) Otras prestaciones

Otras prestaciones correspondientes al CEO comprenden un coche de empresa y un seguro de accidentes. El reembolso de gastos de viaje se basa en la política de viajes de la Sociedad, que es aplicable a todos los empleados.

h) Jubilación

El CEO tiene derecho a prestaciones por jubilación. La política de la Sociedad consiste en proporcionar una pensión a la edad de jubilación que equivalga a un 50% del salario base, una vez que el CEO haya prestado servicios en el Comité Ejecutivo del Grupo durante cinco años. Esta pensión puede aumentar gradualmente hasta el 60% del salario base para los ejecutivos que hayan prestado servicios en el Comité Ejecutivo del Grupo durante más de 10 años y que hayan sido empleados de Airbus Group durante al menos 12 años.

i) Contratos y despido

En el caso de resolución del contrato, el CEO tiene derecho a una indemnización igual a 1,5 veces sus Ingresos anuales totales (definidos como el salario base y el objetivo de pago variable anual), respetando los requisitos legales locales aplicables en cada caso. Este derecho no será aplicable si el mandato del CEO se resuelve con causa justificada, en caso de cese o dimisión, o si el CEO ha alcanzado la edad de jubilación.

El contrato del CEO incluye una cláusula de no competencia que será aplicable durante un plazo de un año como mínimo, que podrá ser prorrogado por un año más por iniciativa de la Sociedad. El Consejo de Administración tiene discrecionalidad para pedir la prórroga de la cláusula de no competencia. La retribución por cada año correspondiente a la cláusula de no competencia es igual al 50% de los últimos ingresos anuales totales (definidos como el salario base y la última retribución variable anual pagada), respetando los requisitos legales locales aplicables en cada caso.

Las concesiones LTIP anteriores se mantienen en caso de jubilación o si la Sociedad no renueva un mandato sin causa justificada. El devengo de concesiones LTIP anteriores se ajusta a las normas y reglamentos de los planes y no se acelera en ningún caso. Las concesiones LTIP quedan anuladas para aquellos ejecutivos que dejen la Sociedad por iniciativa propia, estando sujeto a revisión por el Consejo de Administración.

j) Recuperación

Algunos cambios recientes en la legislación holandesa han introducido la posibilidad de que la Sociedad dedujera o recuperara parte del pago variable en efectivo (es decir, la retribución variable anual) o la retribución relacionada con instrumentos de patrimonio (excluyendo el elemento LTIP liquidado en efectivo) en determinadas circunstancias.

Toda revisión, recuperación o retención de importes de la retribución del CEO se declarará en las notas a los estados financieros del informe anual correspondiente.

k) Préstamos

Airbus Group no proporciona préstamos o anticipos al CEO.

4.2.1.2 Retribución de no Ejecutivos - Aplicable a los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración

La política de retribución de la Sociedad respecto a los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración está concebida para asegurar una retribución justa y proteger la independencia de los miembros del Consejo.

Emolumentos y derechos

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo tienen derecho a lo siguiente:

- una retribución básica por su pertenencia al Consejo o presidencia del mismo;
- una retribución por su pertenencia a cada uno de los Comités del Consejo o por ejercer la Presidencia; y
- dietas por asistencia a reuniones del Consejo.

Cada uno de estos conceptos representa una cantidad fija. Los Miembros no Ejecutivos del Consejo no perciben retribución en función del rendimiento ni relacionada con instrumentos de patrimonio y no devengan derecho a pensión de la Sociedad en el marco de su mandato, salvo lo que les correspondería en función de un mandato ejecutivo actual o anterior. Estas medidas están concebidas para asegurar la independencia de los miembros del Consejo y refuerzan la efectividad global del gobierno corporativo de la Sociedad.

Airbus Group no fomenta la compra de sus acciones por parte de los Consejeros no ejecutivos.

Según la política actual, los miembros del Consejo tienen derecho a lo siguiente:

- retribución fija por pertenencia al Consejo euros/año:
 - Presidente del Consejo: 180.000,
 - Miembro del Consejo: 80.000;
- retribución fija por pertenencia a un comité euros/año:
 - Presidente de un Comité: 30.000,
 - Miembro de un Comité: 20.000;
- dietas de asistencia euros/reunión del Consejo:
 - Presidente: 10.000,
 - Miembro: 5.000.

Los emolumentos por presidencia de comités y pertenencia a comités son acumulativos si los Miembros no Ejecutivos del Consejo pertenecen a dos comités diferentes. Los emolumentos se pagan dos veces al año al final de cada semestre (lo más cerca posible de las fechas de reunión del Consejo).

4.2.1.3 Modificaciones propuestas a la política de retribución

En la Junta General Anual de 2015, el Consejo de Administración propondrá que los accionistas aprueben una serie de modificaciones de la política de retribución de Airbus Group.

Los cambios consistirán en lo siguiente:

- el primer cambio propuesto afecta a la elegibilidad al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP), que no se concede de forma

automática y se ha instituido una política de no concesión en los supuestos de salida de los empleados;

- el segundo cambio propuesto es reducir el número de fechas de devengo de LTIP a dos, que se distribuyen en el cuarto y quinto año del plan, mientras que en la actualidad ascienden a cuatro;
- el tercer cambio propuesto es reducir a cinco acciones la adquisición mínima, lo que hace posible un mayor acceso a las suscripciones, y limitar el nivel de acciones de ajuste.

4.2.1.4 Implementación de la política de retribución en 2014: CEO

a) Análisis comparativo

El Comité de Nombramientos y Retribuciones compara periódicamente la retribución directa total del CEO (salario base, retribución variable anual y LTIP) con las prácticas de un extenso grupo homólogo.

La última revisión se realizó en octubre de 2014 y se completó con la colaboración de una consultora independiente: Towers Watson. Los grupos homólogos que se tuvieron en cuenta fueron propuestos por Towers Watson, y comprendían 31 empresas⁽¹⁾ con indicadores económicos comparables tales como ingresos, número de empleados y capitalización bursátil. Las instituciones financieras quedaron excluidas del grupo homólogo.

Sobre la base de esta revisión, el Comité de Nombramientos y Retribuciones ha vuelto a llegar este año a la conclusión de que la retribución directa total del CEO era ligeramente inferior al nivel medio del grupo homólogo.

b) Salario base

Para 2014, el Consejo de Administración fijó el salario base en 1.400.004 euros (sin cambios en comparación con el salario anualizado pagado el año anterior). El nivel de salario base del CEO se fijó en julio de 2012, poco después de su nombramiento. El Consejo de Administración no tiene intención de revisar este nivel de salario base en 2015. Toda revisión del salario base del CEO tendrá en cuenta asimismo los aumentos salariales de los empleados en todo el Grupo.

c) Retribución variable anual

Como se estipula en la política de retribución de la Sociedad, el objetivo de la retribución variable anual del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita al 200% del salario base. Está supeditada al cumplimiento de objetivos de rendimientos tanto colectivos como individuales.

En 2014, la retribución variable anual ascendió a un total de 1.939.000 euros, correspondiente a 959.000 euros por el componente colectivo común y 980.000 euros por el componente individual.

El **Componente Colectivo Común** es el resultado de un logro compuesto de una consecución del 137% de los objetivos para el EBIT*, el *Free Cash Flow* y el RoCE:

Este logro refleja principalmente un significativo rendimiento superior del **Free Cash Flow** frente al objetivo presupuestado y frente a las previsiones iniciales dadas al mercado; los principales catalizadores de dicho éxito fueron el nivel mayor de lo esperado de pagos previos a la entrega recibidos en Airbus, y la mejor gestión del capital circulante en Airbus Helicopters.

El **EBIT***, en comparación con el objetivo presupuestado y las previsiones, fue bueno en general, pero se vio afectado por provisiones imprevistas para el A400M.

El **RoCE** tuvo una influencia limitada.

Los **ajustes de normalización** del EBIT* y del *Free Cash Flow* se hicieron para excluir las diferencias de tipo de cambio frente al tipo presupuestado, o las debidas a desfases. Es importante tener en cuenta que los resultados imprevistos de la venta de las acciones de Dassault fueron excluidos del EBIT* y del *Free Cash Flow* para determinar el nivel de consecución. Por otra parte, los cargos del A400M se atribuyeron por igual entre el rendimiento consolidado del Grupo, Airbus y Airbus Defence & Space, de manera que el déficit correspondiente sea compartido por las partes responsables.

La **parte individual** corresponde a un logro compuesto del 140%, evaluado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y aprobado por el Consejo sobre la base del rendimiento y de la conducta del CEO, sobre todo respecto a las ocho prioridades del Grupo acordadas al comienzo del año. En cada caso, se examinaron los resultados, el liderazgo, el desempeño personal y las aportaciones.

Los **principales factores** determinantes de la elevada evaluación fueron: unos resultados demostrados en el logro de mejoras de rendimiento a corto plazo y sostenibles, entre ellas la reestructuración de la organización de Airbus Defence & Space, y los buenos progresos de un proyecto destinado a contar con sedes centrales más ágiles y efectivas, denominado "*Corporate Function Reshaping*"; la definición y la ejecución de la estrategia: una revisión exhaustiva de la cartera de productos de la División Airbus Defence & Space, la posterior venta de activos no básicos y la iniciativa de asegurar el futuro del negocio de lanzadores espaciales con una organización diferente en cuanto a participación accionarial e industrial; acciones para asegurar que las líneas de producto en Airbus (A330neo) y Airbus Helicopters sigan siendo actuales y competitivas; numerosos encuentros con grupos de interés clave en los principales mercados; en el campo de la innovación: iniciativas a escala de Grupo (como el eFar), y el desarrollo de un modelo de Investigación y Tecnología coherente, prestando especial atención a tecnologías de fabricación eficientes, conceptos híbridos y eléctricos, energía y autonomía avanzadas

(1) **Francia:** Air Liquide, Danone, Michelin, Renault, Sanofi, Schneider Electric, GDF Suez, Vinci.

Alemania: BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, RWE, SAP, Siemens, ThyssenKrupp.

Reino Unido: Anglo American, BP, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Tobacco, Río Tinto, Rolls-Royce, Royal Dutch Shell, Unilever.

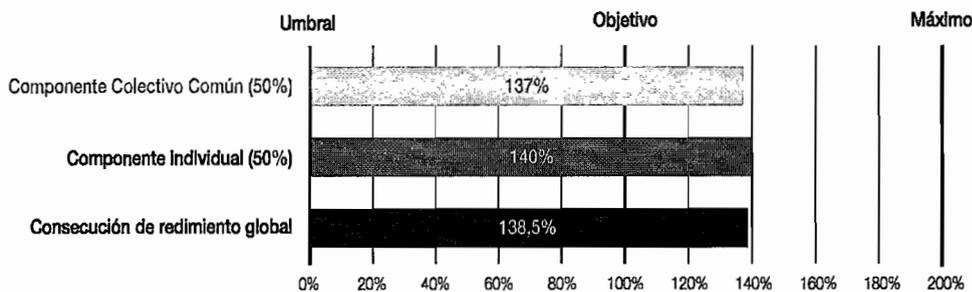
EE. UU.: AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies, Verizon.

a bordo, medidas sociales de mitigación muy significativas para paliar el efecto de la reestructuración, dedicación a una planificación en profundidad de la sucesión y a la selección de líderes con el máximo talento; con respecto a la calidad: mejora de la satisfacción del cliente, aplicación de una política integral de calidad, y avances en la protección de la ciberseguridad del Grupo. Con respecto a los logros citados, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo consideraron que el papel del CEO había sido decisivo.

Por el contrario, **ciertas áreas** se consideraron trabajo en curso y contribuyeron a **rebajar la evaluación del logro**, tales como los desarrollos operativos que dieron lugar a cargos imprevistos

en el programa A400M; además, algunos objetivos continuos se repiten en las prioridades de 2015, por ejemplo los relativos a seguir fijando un tono exigente desde las alta Dirección en relación con la actualización de los procesos que respaldan ética y *compliance*; la terminación de una visión de Grupo sobre la responsabilidad y la ecoeficiencia, y la introducción de una política medioambiental actualizada para todo el Grupo; la implementación de la gestión *one-roof* de nuestras actividades en países clave. El Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo observaron que la evaluación de rendimiento del CEO también es coherente con el resultado medio de las evaluaciones de los Miembros del Comité Ejecutivo.

RENDIMIENTO FRENTE A OBJETIVO 2014



d) Plan de incentivos a largo plazo

Como estipula la política de retribución de la Sociedad, el CEO tiene derecho a la concesión de participaciones en función de resultados en el marco del LTIP de la Sociedad. El valor de la concesión de participaciones en función de resultados queda limitado al 100% del salario base a la fecha de concesión. Durante 2014 se concedieron al CEO 29.500 participaciones en función de resultados.

El cuadro siguiente muestra un resumen de las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2014 al amparo del LTIP*:

Plan de participaciones: número de participaciones en función de resultados		
	Concedidas en 2014	Fechas de devengo
Thomas Enders	29.500	El calendario de devengo consta de dos pagos repartidos en dos años: (i) 50% previsto en mayo de 2018; (ii) 50% previsto en junio de 2019.

* En virtud de la Ley de Supervisión Financiera holandesa, no existe obligación de notificar las unidades de efectivo en el marco del LTIP a la AFM. Por lo tanto, las unidades de efectivo del CEO ya no se reflejan en el registro de la AFM.

En 2014, el CEO recibió tanto pagos en efectivo como acciones devengadas en relación con el devengo de concesiones LTIP de 2009 y 2010:

Efectivo: el pago total en efectivo al CEO ascendió a 2.374.997 euros.

Acciones: En relación con la concesión LTIP 2009, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por ello, el CEO recibió 14.145 acciones devengadas en la última fecha de devengo del LTIP 2009 (19 de noviembre de 2014).

En relación con la concesión LTIP 2010, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 9.248 participaciones en función de resultados se retrasó, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la última fecha de devengo para el LTIP de 2010 (que se producirá en 2015).

En relación con la concesión LTIP 2011, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 16.448 participaciones en función de resultados se retrasará, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2011 (que se producirá en 2016).

Fecha de concesión	Número	Cotización a la fecha de concesión	Valor a fecha de concesión	Con/Sin condiciones	Logro del rendimiento	Participaciones con rendimiento logrado	Fechas de devengo	Valor de la acción 2014 en las fechas de devengo
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	Con condiciones	123%	56.580	4 devengos en 2013 - 2014	3.º devengo - 28 de mayo de 2014: 50,37 € 4.º devengo - 19 de noviembre de 2014: 46,72 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	Con condiciones	136%	73.984	4 devengos en 2014 - 2015	1.º devengo - 16 de mayo de 2014: 50,24 € 2.º devengo - 19 de noviembre de 2014: 46,72 €
2011*	51.400	21,41 €	1.100.474 €	Con condiciones	128%*	65.792	4 devengos en 2015 - 2016	Desconocido de momento
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 devengos en 2016 - 2017	Desconocido de momento
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 devengos en 2017 - 2018	Desconocido de momento
2014	29.500	47,45 €	1.399.775 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	2 devengos en 2018 - 2019	Desconocido de momento

Los cálculos pueden comportar un redondeo hasta la participación más cercana.

* El nivel de logro del rendimiento del LTIP de 2011 se sitúa en el 128%. El BPA medio de tres años, corregido en cuanto a los efectos de la contabilidad según la NIC 11 y del tipo de cambio, fue de 2,10 euros, más del 35% sobre el objetivo comparable establecido en el momento de la concesión inicial.

e) Opciones sobre acciones

El plan de opciones sobre acciones de la Sociedad se ha cancelado y, por lo tanto, no se ha realizado ninguna concesión al amparo del mismo desde 2006.

A tenor de una recomendación del Comité de Nombramientos y Retribuciones y cumpliendo las correspondientes recomendaciones sobre buenas prácticas de la AMF, el Consejo de Administración recomendó crear un *Blind Trust* –fideicomiso cuya composición es desconocida por los beneficiarios– en el que se inscribieron algunos ejecutivos tras la Junta General Anual del Grupo a finales de mayo de 2013. La independencia del fideicomiso protege la integridad del ejecutivo correspondiente y garantiza el cumplimiento de la normativa aplicable en el mercado.

El CEO ha confiado al *Blind Trust* el ejercicio de sus opciones (concedidas entre 2003 y 2006), renunciando de ese modo a cualquier tipo de control de las decisiones sobre negociación de títulos. Según este plan, los criterios para las decisiones sobre negociación son fijados por anticipado por el fideicomiso y son implementados por el banco correspondiente tras un periodo prudencial (aproximadamente tres meses) sin conocimiento previo o influencia alguna de los beneficiarios.

Los ejercicios de opciones o ventas que se produjeron en 2014 se realizaron en el marco del *Blind Trust* y correspondieron a las concesiones de opciones sobre acciones antes citadas. La información consta junto con las concesiones vigentes de opciones sobre acciones del CEO: “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución”.

f) Otras prestaciones

Como se estipula en la política de retribución de la Sociedad, el CEO tiene derecho a un coche de empresa y a una póliza de seguro de accidentes. El valor monetario de estas prestaciones en 2014 ascendió a 68.415 euros.

g) Jubilación

A 31 de diciembre de 2014, el valor actual de la obligación por pensiones con prestaciones definidas del CEO ascendía a 18.584.426 euros frente a 12.921.270 euros el año anterior. Si bien los beneficios del plan siguen siendo idénticos, el valor actual de la obligación por pensiones se calculó aplicando un porcentaje de descuento del 3,6% en 2013 en comparación con un 1,9% en 2014, lo que explica principalmente la variación del valor. Para el ejercicio 2014, los costes corrientes por servicios e intereses correspondientes a la promesa de pensión del CEO representaron un gasto de 1.043.679 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

La obligación por prestación definida para la pensión de la Sociedad para el CEO responde a la política de pensiones de la Sociedad anteriormente descrita y tiene en cuenta (1) la antigüedad del CEO en la Sociedad y en el Comité Ejecutivo del Grupo y (2) la promesa de pensión pública significativamente más baja del sistema de pensiones de la seguridad social alemana, en comparación con las pensiones públicas correspondientes al sistema de pensiones de Francia.

h) Recuperación

El Consejo no ha aplicado ninguna recuperación en 2014.

4.2.1.5 Implementación de la política de retribución en 2014: Consejeros no Ejecutivos

El Comité de Nombramientos y Retribuciones recomendó y el Consejo de Administración decidió no aumentar la retribución de los Miembros no Ejecutivos en 2014 y, por lo tanto, dicha retribución

permanece invariable respecto al nivel fijado en octubre de 2007. El CEO es el único Miembro del Consejo de Administración que no tiene derecho a retribución por su pertenencia al mismo.

Resumen de la retribución en 2014 y 2013 de todos los Miembros no Ejecutivos del Consejo (actuales y anteriores):

	Retribución de los Consejeros en relación con 2014*			Retribución de los Consejeros en relación con 2013*		
	Fija	Dietas por asistencia	Total	Fija	Dietas por asistencia	Total
	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)
Actuales Consejeros no ejecutivos*						
Denis Ranque ⁽¹⁾	180.000	70.000	250.000	135.000	60.000	195.000
Manfred Bischoff ⁽²⁾	80.000	25.000	105.000	60.000	45.000	105.000
Ralph D Crosby Jr ⁽³⁾	80.000	35.000	115.000	60.000	45.000	105.000
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Hermann-Josef Lambert ⁽⁵⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	60.000	175.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	35.000	130.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	50.000	165.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	55.000	150.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	100.000	15.000	115.000	95.000	50.000	145.000
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	100.000	35.000	135.000	95.000	60.000	155.000
Antiguos Consejeros no Ejecutivos						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	30.000	10.000	40.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	N/A	N/A	N/A	45.000	20.000	65.000
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	10.000	35.000
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	5.000	30.000
TOTAL	1.160.000	370.000	1.530.000	1.140.000	595.000	1.735.000

* La percepción fija correspondiente a 2013 se pagó en 2014; la percepción fija correspondiente a 2014 se abonará en 2015.

- (1) Nuevo Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013 (Solo dietas de asistencia hasta el 1/9/2013, aplicación de una compensación fija proporcional después del 1/9/2013).
- (2) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013.
- (3) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013.
- (4) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (5) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y Presidente del Comité de Auditoría durante todo el año 2013, Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (6) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (7) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (8) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones durante todo el año 2013, Miembro del Comité de Auditoría hasta el 31/3/2013.
- (9) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (10) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (11) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (12) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (13) Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad hasta el 31/3/2013.
- (14) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (15) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría hasta el 31/3/2013.

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

En transposición del Artículo 2:129(6) del Código Civil holandés, el Artículo 18.5 de los Estatutos establece que *“Un Consejero no podrá tomar parte en las deliberaciones ni en la toma de decisiones cuando tenga un interés personal, directo o indirecto, que se oponga a los intereses de la Sociedad y de la empresa a la que esté vinculado. Si como consecuencia de dicha situación, el Consejo de Administración no pudiera adoptar el acuerdo, éste será sometido a la Junta General”*.

Durante los años 2012, 2013 y 2014, 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 entre partes

vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014 y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Transacciones entre partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013, 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.

4.3 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 la Sociedad 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 2012, 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 la Sociedad 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)

Airbus Group respalda una sólida cultura de participación accionarial de los empleados. Desde su creación, la Sociedad ha ofrecido periódicamente, a los empleados con derecho a ello, la oportunidad de comprar acciones en términos favorables por medio del Plan de Acciones para Empleados (ESOP), o acciones concedidas al amparo de un Plan de Acciones Gratuitas.

En julio de 2014, el Consejo de Administración decidió cancelar el plan ESOP para 2014 debido a la volatilidad del precio de la acción y de la situación financiera.

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2013⁽³⁾:

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 € ⁽¹⁾ /7,93 € ⁽²⁾	1 €	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,48 €	1 €	1.686.682	5 de diciembre de 2003
2004	18 €	1 €	2.017.822	3 de diciembre de 2004
2005	18,86 €	1 €	1.938.309	29 de julio de 2005
2007	19,62 € ⁽¹⁾ /17,16 € ⁽²⁾	1 €	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79 € ⁽¹⁾ /11,70 € ⁽²⁾	1 €	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76 €	1 €	1.358.936	18 de diciembre de 2009
2011	22,15 € ⁽¹⁾ /21,49 € ⁽²⁾	1 €	2.445.527	29 de julio de 2011
2012	28,55 € ⁽¹⁾ /27,07 € ⁽²⁾	1 €	2.177.103	30 de julio de 2012
2013	42,02 € ⁽¹⁾ /44,20 € ⁽²⁾	1 €	2.113.245	29 de julio de 2013

(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 N.V. a todos aquellos empleados que cumplieran los requisitos, lo que supuso la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones propias y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un plan ESOP en 2015 con un diseño modificado, sujeto a su aprobación por el Consejo de Administración. Se prevé que el ESOP 2015 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones que igualen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 2,0 millones de acciones de la Sociedad, es

decir, hasta el 0,45% de su capital social emitido, y estaría abierta a todos aquellos empleados que cumplieran con los requisitos (incluido el CEO). En el marco del ESOP 2015, en marzo de 2015 también se pondría en marcha un plan de ahorro fiscal exclusivo del Reino Unido (*Share Incentive Plan - SIP*).

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en el ESOP.

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 2004, 2005 y 2006. En 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014, 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 2014 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:

Sexto tramo	
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	8 de octubre de 2004
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	7.777.280
Número de opciones en circulación ⁽¹⁾	-
Opciones concedidas a:	
▪ Philippe Camus	135.000
▪ Rainer Hertrich	135.000
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	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 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 vencimiento	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	24,32 €
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	5.034.613

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group 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 de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	9 de diciembre de 2005
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de participaciones en circulación ⁽¹⁾	1.729.141
Opciones concedidas a:	
▪ Thomas Enders	135.000
▪ Noël Forgeard	135.000
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años 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”). En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group 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 al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	3.536.793

(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group 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 de la reunión del 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 participaciones en circulación ⁽¹⁾	511.750
Opciones concedidas a:	
▪ Thomas Enders	67.500
▪ Louis Gallois	67.500
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	425.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	221
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas 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 al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	1.034.750



Tramo decimoprimer		
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2009	
Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación ⁽²⁾	-	-
Participaciones concedidas a:		
▪ Louis Gallois*	46.000	-
▪ los 10 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 aún trabaja en el Grupo 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 ⁽²⁾	3.133.644	898.855

(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 Airbus Group) 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).

(2) Reevaluación sobre la base de la consecución del 123% de los resultados para las restantes Participaciones vinculadas a los resultados en circulación.

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

Tramo duodécimo		
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de noviembre de 2010	
Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación ⁽²⁾	1.919.982	456.400
Participaciones concedidas a:		
▪ Louis Gallois*	54.400	-
▪ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (tramo duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1,711
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo 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 ⁽²⁾	1.795.100	467.640

(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 Airbus Group) 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).

(2) Reevaluación sobre la base de la consecución del 136% de los resultados para las restantes Participaciones vinculadas a los resultados en circulación.

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

Tramo decimotercero

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión) 9 de noviembre de 2011

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.588.950	877.750
Número de participaciones en circulación	2.496.688	841.950
Participaciones concedidas a:		
▪ 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 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	2.500	4.375

(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 Airbus Group) durante el periodo 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 opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Tramo decimocuarto

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión) 13 de diciembre de 2012

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.121.800	623.080
Número de participaciones en circulación	2.065.012	600.740
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	50.300	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2012 (decimocuarto tramo)	251.800	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.797
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo 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 2016; ▪ 25% previsto en noviembre de 2016; ▪ 25% previsto en mayo de 2017; ▪ 25% previsto en noviembre de 2017. 	
Número de participaciones devengadas	1.000	2.800

(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 Airbus Group) durante el periodo 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 opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".



Decimoquinto tramo		
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2013	
Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	1.241.020	359.760
Número de participaciones en circulación	1.229.660	355.640
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	30.300	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2013 (decimocuarto tramo)	173.100	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.709
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo 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 2017; ▪ 25% previsto en noviembre de 2017; ▪ 25% previsto en mayo de 2018; ▪ 25% previsto en noviembre de 2018. 	
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 Airbus Group) 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 opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".		

Decimosexto tramo		
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2014	
Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas		
	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	1.100.620	292.580
Número de participaciones en circulación	1.100.620	292.580
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	29.500	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2014 (decimocuarto tramo)	176.460	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.621
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo 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 dos pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 50% previsto en junio de 2018; ▪ 50% previsto en junio de 2019. 	
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 Airbus Group) 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 opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".		

La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones vinculadas a los resultados y las participaciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIF) — Nota 35: Pagos basados en acciones".

PARTICIPACIONES DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD

Miembro del Consejo de Administración	Tipo de participación
▪ Thomas Enders	46.025 acciones ordinarias 0 opciones sobre acciones
▪ Denis Ranque	2.000 acciones ordinarias
▪ Manfred Bischoff	1.292 acciones ordinarias
▪ Ralph D. Crosby, Jr.	40.000 opciones sobre acciones

Ningún otro Miembro del Consejo de Administración detenta acciones u otros valores de la Sociedad.