

2

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

2.1	Ética empresarial	62
2.1.1	Prácticas empresariales adecuadas	62
2.1.2	Cumplimiento de normas en materia de control de exportaciones	64
2.1.3	Cumplimiento de la legislación que regula todas las actividades de EADS	66
2.1.4	Normas de Gobierno Corporativo	67
2.2	Crecimiento sostenible	68
2.2.1	Calidad del producto y satisfacción del cliente	68
2.2.2	Apoyo y protección de la innovación	70
2.2.3	Gestión de proveedores : Fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS	75
2.3	Protección del medio ambiente	79
2.3.1	Política	79
2.3.2	Organización	79
2.3.3	Resultados y buenas prácticas	80
2.4	Recursos Humanos : Relación empleador – empleado	82
2.4.1	Información sobre la plantilla y la organización del trabajo	83
2.4.2	Organización de los Recursos Humanos	84
2.4.3	Políticas y Resultados de los Recursos Humanos	85
2.5	Ciudadanía corporativa	92
2.5.1	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS	92
2.5.2	Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS	93

EADS fue constituida de acuerdo con valores de integridad y responsabilidad ética y social. A pesar de que el ejercicio 2006 ha resultado complicado para EADS, con ciertos acontecimientos en la empresa que obligaron a los accionistas a plantear cuestiones delicadas referentes a la gestión y a la estructura organizativa; no han de subestimarse las fortalezas y logros del Grupo. EADS tiene la intención de cumplir con su compromiso de mantener una relación sostenible y equilibrada con sus accionistas. El desarrollo de las relaciones con los empleados y los proveedores, así como el procurar la satisfacción del cliente continua siendo una de las bases sobre las que se asientan el éxito de EADS, sus operaciones y su cultura. El Grupo continua sometido a los principios y valores expuestos en su Código Ético, así como a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (“CSR”) articuladas en el año 2004.

El enfoque adoptado por EADS en materia de responsabilidad corporativa tiene en cuenta las particularidades del Grupo :

- creación de un marco de directrices para las unidades de negocio responsables de las operaciones diarias, que asegure el diálogo con los accionistas directos;
- referencia explícita a temas de responsabilidad corporativa tan importantes para EADS como el cumplimiento de la normativa sobre control de exportaciones : Como empresa del sector de la defensa, el Grupo EADS ha asumido un compromiso de responsabilidad a la hora de vender productos para la defensa prestando servicios a aquellos países que contribuyen a la seguridad colectiva en tiempos de paz. EADS suministra productos y soluciones integradas siguiendo las especificaciones de los clientes. Dichos productos deben cumplir estrictamente la legislación aplicable aprobada por el gobierno responsable (legislación sobre exportación de armas, normas sobre embargo acuerdo de Ottawa, y política anticorrupción);
- atención a la naturaleza específica de los productos del Grupo, como el ciclo operativo medio de 30 años y la necesidad subsiguiente de adoptar un enfoque a largo plazo.

El presente apartado ilustra las políticas CSR de EADS están siendo incorporadas cada vez en mayor medida a las operaciones del día a día, describiendo las buenas prácticas identificadas dentro del grupo e informando respecto de ciertos indicadores de rendimiento. Desde el informe del año 2004 se ha venido estableciendo una serie de Indicadores Principales de Resultados (“KPI”) basados en la Iniciativa Global de Informes (“GRI”), en los principios del Global Compact y en las Nouvelles Régulations Économiques francesas, que se adaptaron a la actividad de EADS.

Código Ético de EADS

Cuando EADS fue creada, se elaboró un Código Ético que se comunicó a los trabajadores del Grupo. Dicho Código Ético tenía como objetivo enfatizar una serie de valores clave para el éxito de la eficaz integración de las distintas empresas en un solo Grupo. En 2005, más de cuatro años después de la creación de EADS y, a la luz de su condición de líder de mercado en muchos de sus negocios y del cambiante panorama jurídico relativo a la ética empresarial, EADS ha actualizado el Código Ético con el fin de reflejar una serie de prácticas recomendadas por diversos códigos y leyes, así como ajustarlo a las buenas prácticas.

El Código Ético actualizado de EADS establece en un único y completo documento las directrices empresariales relacionadas con las normas éticas que el Grupo asume.

El Código Ético formula las directrices empresariales básicas de EADS mediante una serie de documentos que hacen referencia tanto a políticas preexistentes que figuran en el Manual Corporativo de EADS como a procesos y políticas específicas de unidades de negocio o divisiones de EADS. Se basa en los valores subyacentes de EADS, en línea con las normas reconocidas internacionalmente, que figuran en estatutos, declaraciones o guías, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos. EADS, en su calidad de firmante del Global Compact de las Naciones Unidas, se ha comprometido en la promoción, dentro de su ámbito de influencia, de los valores fundamentales en el ámbito de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. EADS desea informar sobre los logros del Grupo en la implantación de su estrategia para un desarrollo sostenible.

Desde abril de 2006 está disponible en los cuatro idiomas oficiales de la empresa en la Intranet del grupo, pudiendo ser descargado desde la página web de EADS www.eads.com.

El Código Ético cubre la totalidad del ámbito de la política de CSR de EADS, atendiendo, en sus cinco capítulos, a las líneas principales de comportamiento ético :

- “Creación de un ambiente de trabajo positivo”, en el que se describen los principios de EADS en materia de, por ejemplo, diálogo y representación, política de igualdad de oportunidades y gestión del desarrollo de Recursos Humanos;
- “Hacer negocios de forma ética”, en el que se abordan cuestiones como los conflictos de interés, el control de las exportaciones, la celebración de contratos con gobiernos, así como la contratación de funcionarios públicos;
- “Fomento del desarrollo sostenible”, en el que se proporcionan orientaciones sobre una adecuada utilización de la información y de los derechos de propiedad intelectual, así como sobre las relaciones con los proveedores;

- “Respeto por el medio ambiente” incluye el desarrollo de productos y procesos ecológicamente inocuos;
- “Vivir en las comunidades de EADS”, en el que se describen las fórmulas que utiliza EADS para contribuir a la vida y al desarrollo de las comunidades en las que está presente.

Por consiguiente el Código Ético sirve de orientación para todos los empleados sobre la conducta adecuada en su entorno profesional.

EADS asume el compromiso de llevar a la práctica los principios expuestos en este Código, instituyendo un Comité de Ética EADS que velará por el cumplimiento de normas en materia de ética.

El Código Ético expone la misión del Comité de Ética nombrado por el Consejo de Administración de EADS. En particular, el Comité de Ética proporciona orientación en materia de ética a los Presidentes de EADS, al Consejo de Administración y a sus Comités, a los CEO, a los COO y al Comité Ejecutivo, así como a toda la Dirección en sentido amplio. Al menos una vez al año el Comité entregará al Consejo de Administración de EADS un informe sobre las actividades del ejercicio en cuestión. También llevará a cabo una coordinación adecuada con las funciones de supervisión de EADS y sus Divisiones.

En 2006, EADS inició un estudio sobre el cumplimiento de normas en sus actividades, concluyendo que la empresa posee una base razonablemente sólida en torno al cumplimiento de las prácticas y procesos existentes en cada uno de los ámbitos CSR del negocio. Las agencias de calificación crediticia estiman que dentro del sector aeroespacial y de la defensa, el nivel de cumplimiento en materia CSR es en general acorde con lo esperado o se encuentra incluso por encima de la media. EL nivel

de cumplimiento por parte de EADS respecto de las expectativas de las mencionadas agencias varía según los elementos concretos considerados, dependiendo del grado de cumplimiento alcanzado por el Grupo, por ejemplo el programa internacional de cumplimiento de normas (véase el apartado 2.1.1 siguiente); es percibido positivamente por los accionistas de EADS, ya que proporciona criterios claros de cumplimiento, así como una organización bien estructurada para hacerlo efectivo. La aplicación práctica de procedimientos de cumplimiento se encuentra avalada por KPIs. No obstante, el Grupo se encuentra considerando la posibilidad de continuar el desarrollo de su enfoque respecto al cumplimiento de normas, habiendo estudiado la implementación de una estructura general a nivel de Grupo para atender a todas las materias en dicho ámbito de forma organizada. Dicha estructura también se encargaría de fomentar el conocimiento de los principios expuestos en el Código Ético, así como de garantizar que los comportamientos individuales sean compatibles con los compromisos y políticas del Grupo. La estructura deberá disponer de un sistema de alerta ética.

Políticas de responsabilidad social corporativa (CSR) de EADS

Las políticas de EADS han sido desarrolladas para apoyar y aplicar la visión y la estrategia a largo plazo de EADS en materia de CSR, y disponen de un sistema de controles internos para verificar el cumplimiento de las normas de la OCDE, las restricciones a la exportación, la protección de los derechos de propiedad industrial o intelectual y en materia de investigación y desarrollo, etc. (Véase “Parte 1/2.1.5 Sistemas de Control Interno y Gestión de Riesgos”). Dichas políticas establecen directrices acordes con los valores de EADS por las que se debe regir la actividad cotidiana del Grupo.

POLÍTICAS DE CSR EN LOS ÁMBITOS QUE EADS CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA

Ámbitos de CSR	Elementos específicos de la política
Ética Empresarial	Prácticas empresariales adecuadas
	Cumplimiento de normas en materia de control de exportaciones Cumplimiento de la legislación reguladora de todas las actividades de EADS Normas de Gobierno Corporativo
Crecimiento sostenible	Calidad del producto y satisfacción del cliente
	Apoyo y protección de la innovación Fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS
Protección del medio ambiente	“Reducción de las repercusiones medioambientales de las actividades de EADS
	Inclusión del impacto medioambiental de los productos de EADS a lo largo de su vida operativa
Relación empleador – empleado	Creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS
	Protección de los empleados y el know-how de EADS Garantía de igualdad de oportunidades para todo el personal de EADS Aseguramiento de una gestión eficaz de cualificaciones profesionales y know-how Fomento del diálogo proactivo con el personal EADS
Ciudadanía corporativa	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS

Dichas políticas y sus correspondientes prácticas son objeto de una descripción detallada a en las páginas siguientes.

2.1 Ética empresarial

2.1.1 Prácticas empresariales adecuadas

Llevar a cabo una actividad empresarial a escala internacional requiere una especial atención al hecho de que todas las empresas pertenecientes al Grupo EADS cumplan en todo momento todas las leyes y normativas vigentes en materia de ventas internacionales, así como una serie de estándares muy exigentes en materia de integridad y de ética empresarial. EADS aspira a fijar unos estándares para su política de integridad y ética empresarial que vayan más allá de lo exigido habitualmente en las leyes y normativa aplicable.

A tal objeto, EADS International ha puesto en práctica, desde 2000, un completo y detallado conjunto de normas y procesos destinados a garantizar el cumplimiento de dichas leyes, reglamentos y estándares en materia de integridad y ética empresarial.

2.1.1.1 Política

- “EADS opera en sectores estrictamente regulados por normativa nacional e internacional. EADS asume el compromiso de cumplir estrictamente con toda la normativa aplicable allí donde operen entidades de su Grupo.
- La lucha contra la corrupción y los delitos económicos en el comercio exterior es un gran reto para todas las compañías internacionales. Para estar a la altura de ese reto, EADS se compromete a cumplir con la legislación nacional e internacional aplicable, incluido el Convenio de la OCDE de noviembre de 1997, incorporado a la legislación de 35 países. El Programa de Cumplimiento de la Normativa Internacional de EADS (también conocido como “Normas sobre Comercio Exterior”) constituye una política corporativa aplicable a todas las operaciones internacionales de EADS y sus filiales, cuyo fin es detectar y evitar el soborno y las prácticas comerciales desleales.
- Dada la naturaleza de sus productos y servicios, EADS participa a menudo en propuestas, preparación de licitaciones o negociaciones contractuales con autoridades públicas. La política del Grupo es competir de forma justa y legal en todas las oportunidades de negocio, y llevar a cabo las negociaciones y cumplir los contratos, cuando le sean adjudicados, cumpliendo todos los requisitos, especificaciones y obligaciones contractuales aplicables.”

2.1.1.2 Organización

Normas en materia de Comercio Exterior

EADS ha puesto en práctica una detallada política corporativa bajo el epígrafe “Normas sobre el Comercio Exterior”, aplicable a todas las operaciones internacionales de las empresas del Grupo, cuyo propósito consiste en detectar y evitar los sobornos y la vulneración de las leyes sobre competencia en las ventas internacionales. Esta política se ha publicado en el Manual Corporativo de EADS, que está a disposición de todos los empleados en la intranet de la compañía.

Dicha política comporta un control efectivo de las operaciones internacionales, mediante la realización de procesos de diligencia debida (due diligence) de los socios, auditorías periódicas y mecanismos de información, así como la celebración de sesiones de formación en todas las unidades de negocio. Asimismo, proporciona directrices adecuadas para una política de aceptación de obsequios y de hospitalidad.

Los principales pilares de las Normas sobre el Comercio Exterior se describen a continuación :

- transparencia en la selección de todos los socios comerciales. Todos los socios comerciales seleccionados por una empresa de EADS deberán haber superado un riguroso proceso de contratación, consistente en (i) un trámite de diligencia debida para verificar que el socio potencial posee una buena reputación y se encuentra cualificado para colaborar con EADS, (ii) estándares internacionalmente reconocidos (ubicación, credenciales, historial de comportamiento ético, etc.), así como (iii) el compromiso de asumir la política del Grupo prohibiendo las prácticas corruptas y el pago de sobornos;
- “una retribución adecuada para servicios legítimos”. EADS desea garantizar que todos los pagos realizados a cualquiera de sus socios comerciales estén justificados, correspondan a servicios legítimos y no superen los niveles retributivos establecidos por la práctica del mercado; y
- control de las relaciones contractuales con esos socios comerciales (y los pagos relacionados) hasta la satisfacción de todas las obligaciones contractuales.

Esas prácticas y procedimientos se aplican normalmente a todas las actividades relacionadas de manera directa o indirecta con el comercio exterior.

Los socios comerciales del Grupo deberán respetar estas políticas y procedimientos y cualquier vulneración de los mismos puede suponer una resolución anticipada del contrato.

Asimismo, EADS lleva a cabo auditorías periódicas sobre la aplicación a todos los contratos relacionados firmados por las unidades de negocio, con el fin de verificar que las políticas y procedimientos del Grupo se aplican de forma adecuada. Las unidades de negocio tienen instrucciones para que presenten informes anuales referentes a la aplicación de esas políticas y esos procedimientos. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a pagos realizados a los socios comerciales, que en todo momento deberán ser totalmente verificables.

Desde octubre de 2002, EADS cuenta con una red de Responsables Internacionales para el Cumplimiento de las normas (“**ICOs**”), que representan a cada unidad de negocio. Estos ICOs son responsables de la correcta aplicación de las políticas y los procedimientos dentro del Grupo. También tienen el cometido de designar corresponsales adecuados en las filiales extranjeras, con el propósito de vigilar las obligaciones de cumplimiento de manera escalonada en todos los países en los que esté operando el Grupo.

Asociaciones e iniciativas

Asimismo EADS ha desarrollado también contactos regulares con organismos internacionales como la OCDE, la Cámara de Comercio Internacional (“**ICC**”) y la Unión Europea (“**GRECO**”), así como con otras empresas, con el fin de establecer y promover estándares de integridad en el sector aeroespacial y de defensa. A este respecto, EADS aspira a mantener un diálogo empresarial con la Asociación de Industrias Aeroespaciales y de Defensa de Europa (“**ASD**”), así como con sus miembros (como por ejemplo CIDEF y el GIFAS en Francia, BDI en Alemania, AFARMADE en España o la SBAC en el Reino Unido), pero también con las principales compañías europeas aeroespaciales y de defensa, con el fin de lanzar una plataforma de principios que permita fijar unos estándares elevados, compartir las buenas prácticas, promover los programas de formación y vigilancia, y, de forma más general, fijar posiciones comunes de la industria europea en temas de ética y anticorrupción.

Dicha plataforma estaría abierta a la participación de todas las empresas aeroespaciales y de defensa de ámbito internacional, en particular aquellas pertenecientes a los países de la OCDE (como por ejemplo EE.UU.), sin rechazar en una etapa posterior, a entidades de países de fuera de la OCDE. Para ser exactos, EADS considera que una iniciativa internacional como ésta constituye una ocasión ideal para mejorar las actuaciones que ya han comenzado a llevarse a cabo en el contexto de la

Convención de la OCDE, y posteriormente de la Convención de las Naciones Unidas, firmada en Mérida, en diciembre de 2003.

Así mismo, EADS mantiene relaciones con la ICC (Comisión anticorrupción) y el Consejo francés de Vigilancia de la Corrupción (*Service Central de Prévention de la Corruption*), quienes en 2003 firmaron un convenio con EADS.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo en 2006 por Novethic y el SCPC (*Service Central de Prévention de la Corruption*) solo siete empresas del CAC 40 francés son transparentes y cumplen estándares internacionales. Entre ellas se encuentra EADS.

2.1.1.3 Resultados y buenas prácticas

En diciembre de 2005, EADS modificó las **Normas sobre Comercio Exterior**, asesorada por expertos internacionales de reconocido prestigio en materia de ética empresarial y leyes y prácticas anticorrupción. El objetivo principal de dichos cambios era la adaptación de las normas sobre comercio exterior a la evolución del Grupo, para que las buenas prácticas se difundieran identificadas a nivel de Grupo.

EADS lleva a cabo **estudios y auditorías** periódicas con el fin de detectar y difundir las “buenas prácticas” del Grupo referidas a la ética en los negocios internacionales.

Igualmente, el Grupo ha desarrollado una **política general de formación**, cuyo objetivo es difundir una cultura de “vigilancia” en todas las unidades de negocio. Todos los empleados que participan en actividades comerciales internacionales asisten a esos cursos de formación. En 2006 se llevaron a cabo aproximadamente 76 sesiones formativas en el Grupo EADS; a las que asistieron también terceras partes (fiscales, representantes de organismos internacionales, abogados, etc.) con el fin de comunicar y explicar los valores y las políticas de la empresa a todas las personas implicadas. Esto vuelve a suponer un incremento significativo en comparación con el año 2005, e ilustra como la difusión de la cultura ética se está convirtiendo en parte fundamental del sistema de gestión de EADS.

El Grupo publicó en enero de 2004 un folleto titulado “*Política internacional de EADS en materia de ética en contratos de consultoría : transparencia y justificación*”, que se entrega a todos los potenciales consultores de marketing internacional. Este folleto resume las políticas y procedimientos del Grupo en materia de selección de socios comerciales internacionales. Cuando se considera conveniente, se invita a todos esos consultores a asistir a sesiones formativas específicas.

Los ICOs del Grupo se reúnen periódicamente para compartir sus preocupaciones y buenas prácticas observadas. Desde 2003, se organiza anualmente una Conferencia ICO, a la que acuden

más de 100 personas que participan en actividades y operaciones de comercio internacional. El último “Taller Internacional para Directivos de Compliance” celebrado en junio de 2006 en París estuvo centrado en :

- una actualización de las reglas EADS, publicadas en diciembre de 2005, lo cual ampliará el ámbito de implementación para todas las operaciones internacionales relacionadas directa o indirectamente con cualquier campaña comercial;
- los logros conseguidos en cuanto a la implementación de las Normas sobre Comercio Exterior dentro de las Unidades de Negocio, incluyendo la directiva de EADS “Obsequios y Hospitalidad”.
- Información sobre legislación penal y sus consecuencias para las compañías y su personal.

EADS también edita regularmente boletines internos, los denominados **ICO Information Letters** que contienen los cambios en el marco regulador del comercio exterior, poniendo de relieve informaciones transmitidas por los medios internacionales de comunicación sobre la lucha contra la corrupción y los delitos económicos a nivel mundial. El objetivo de estos boletines es

completar y actualizar la información facilitada a los empleados de EADS durante las sesiones formativas.

En lo que respecta a sus actividades internacionales, EADS recurre a terceros, como por ejemplo consultorías y socios comerciales internacionales, para que presten apoyo y asesoramiento a las unidades de negocio, en relación con negocios en curso o potenciales de EADS, así como para impulsar los productos y servicios de EADS en ciertos países. Los acuerdos contractuales referentes a dichos servicios se rigen por reglamentos y políticas internas que describen todo el proceso de contratación, desde la selección de socios comerciales hasta la aplicación y realización del servicio convenido. Para asegurar una comprensión y aplicación estrictas de las mencionadas normativas se procede a una auditoría regular de los consultores y los proveedores de servicios. El objeto de estas auditorías consiste en verificar la realidad de las prestaciones contractuales realizadas por terceras personas, a cambio de remuneración. La tabla siguiente ofrece información relativa al porcentaje de informes de consultoría que fueron auditados a lo largo de cada uno de los tres ejercicios anteriores. Ninguna de estas auditorías reveló la presencia de irregularidades materiales.

	2006	2005	2004
Auditoría de archivos de consultores y otros asociados comerciales(*)	91,9 %	92,3 %	89,50 %
Número de Cartas de Información de los ICOs (ICO Information Letters) publicadas	3	3	3
Número de sesiones de formación organizadas por los ICO	76	52	20

Ámbito : EADS

(*) Total de archivos auditados/Total de archivos activos de consultores o asociados comerciales internacionales (las estadísticas de 2005 y 2004 han sido ajustados de manera correspondiente)
La mejora en la implementación de normas dentro de las entidades controladas por EADS, tanto existentes como de nueva creación ha incrementado el volumen de archivos de consultores y otros asociados comerciales recibidos por EADS IO.

2.1.2 Cumplimiento de normas en materia de control de exportaciones

2.1.2.1 Política

- “EADS se ha comprometido a cumplir con la normativa de control de exportaciones e importaciones reguladora de la exportación y la importación de materias primas, datos y soportes técnicos.
- EADS siempre obtiene las licencias de exportación y demás permisos gubernamentales necesarios para exportar productos y tecnologías sometidas al control de los gobiernos locales o de la Unión Europea.”

De acuerdo con las características particulares de los sectores industriales en los que EADS desempeña su actividad, es necesario prestar atención al cumplimiento de normas y leyes en materia de control de exportaciones. Los gobiernos son clientes importantes en productos para la defensa y de naturaleza

“dual”, : EADS ha establecido un sistema en cascada para la supervisión de procedimientos y políticas de exportación, teniendo asimismo en cuenta que las exportaciones constituyen un elemento importante en la política exterior de aquellos países en los que EADS tiene sus sedes.

2.1.2.2 Organización

En Occidente la legislación en materia de exportación es muy uniforme, dado que la normativa de régimen de control de exportaciones se ha armonizado a iniciativa gubernamental. Por consiguiente, la decisión última de exportar se encuentra siempre en manos de los respectivos gobiernos y EADS no exporta ningún producto sin disponer de la autorización pertinente.

Dentro de EADS existen **organizaciones de control de exportaciones para cada país** que garantizan el cumplimiento de la normativa nacional. Autorizan y proporcionan asesoramiento en todas las operaciones de exportación (estudios de mercado, negociación, ofertas, propuestas, autorizaciones, envíos) con la mayor rapidez posible. Igualmente son responsables de la adecuada formación de todos los encargados del control de exportaciones en los diferentes departamentos en cuanto a la legislación y normativa relevante, así como sus actualizaciones. También aseguran la protección de la propiedad intelectual de modo armonizado y en concordancia con la respectiva legislación nacional. Las organizaciones nacionales de control de exportaciones se reúnen de forma regular.

Además en cada una de las **Divisiones** existe una **organización de enlace competente en materia de control de exportaciones** que se ocupa tanto de tramitar asuntos comerciales específicos como de las operaciones del día a día en relación con el cumplimiento de licencias en la fase final de suministro de productos, tecnologías o servicios.

EADS está considerada una exportadora fiable en todos los países en los que tiene sede. Cooperará estrechamente con los gobiernos para evitar la difusión de artículos y tecnologías sensibles entre gobiernos y particulares no fiables. En cada suministro EADS verifica la fiabilidad de las aplicaciones y los usuarios finales de acuerdo con un número de criterios.

En honor a la seriedad y solvencia de EADS, el Grupo es socio privilegiado de los gobiernos de sus respectivos países, teniendo acceso por ejemplo a Licencias de Proyecto Global y trámites simplificados de autorización y exportación.

Aunque la responsabilidad derivada de las exportaciones se halla en manos de las unidades de negocio, los CEOs se reservan personalmente la decisión última en cuanto a **las exportaciones de países críticos**, por medio de una directriz y procedimiento especiales. Dicho procedimiento implica un examen del caso concreto en el cual EADS International proporciona a su dirección elementos jurídicos y datos de carácter geopolítico para que tomen la decisión definitiva.

En caso de que una exportación pudiera resultar problemática para alguno de los países en los que EADS tiene sus sedes, el caso será examinado en un contexto político y en estrecha coordinación con las autoridades gubernamentales.

2.1.2.3 Resultados y buenas prácticas

Comité de Control de Exportaciones

Los Responsables nacionales de Control de Exportaciones constituyen el Comité de Control de Exportaciones y celebran reuniones trimestrales al objeto de intercambiar información,

elaborando recomendaciones específicas a nivel global aplicables al negocio operativo correspondiente (aeroespacial, defensa, aviación).

El Comité de Control de Exportaciones ha elaborado una Directiva EADS sobre cumplimiento de la normativa en materia de exportación, y mantiene actualizada la información relativa a países críticos. Los responsables nacionales de Control de Exportaciones también se encargan de elaborar manuales en materia de cumplimiento de la normativa internacional sobre control de exportaciones, de acuerdo con los principios y procedimientos habituales de EADS.

Formación y reciclaje

Los expertos en control de exportaciones imparten sesiones especiales de formación y reciclaje para empleados y directivos de todas las organizaciones operativas implicadas en el control de exportaciones (por ejemplo, compras, ventas y gestión de proyectos). Esta formación en materia de control de exportaciones constituye asimismo parte de los programas de desarrollo del equipo gestor de EADS.

Directiva sobre Compras

En virtud de la aplicación extraterritorial de leyes sobre exportación y reexportación en determinados países (por ejemplo, EE.UU.), EADS está obligada y asume el compromiso de cumplir con la referida normativa. Al objeto de asegurar su cumplimiento y mantener los riesgos económicos bajo control, EADS ha elaborado una Directiva de Compras y Aprovisionamientos. Dicha directiva exige que los productos destinados a la exportación sean objeto de clasificación en este sentido ya en la fase inicial de aprovisionamiento con el objetivo de que la normativa se cumpla a lo largo de toda la cadena de suministro, minimizando así el riesgo tanto económico como de cumplimiento a lo largo de etapas sucesivas.

Auditorías

El sistema de garantías para la exportación de EADS es sometido a auditorías y homologaciones periódicas por los gobiernos. También se llevan a cabo controles externos y expost respecto al cumplimiento la normativa.

En 2005, se llevó a cabo una auditoría integral del sistema de control de exportaciones en todos los países y en cada una de las divisiones. Los auditores, tanto externos como internos, no hallaron anomalías dignas de mención en cuanto al cumplimiento legal. No obstante, el equipo interno de auditoría empresarial solicitó y recomendó llevar a cabo algunas mejoras que permitan reducir riesgos comerciales y operativos.

A lo largo de 2006 se ha logrado implementar todas las medidas solicitadas, así como la mayor parte de las actuaciones que se había recomendado.

2.1.3 Cumplimiento de la legislación que regula todas las actividades de EADS

El cumplimiento de la legislación y la normativa de los países donde el Grupo desarrolla su actividad, así como su verificación, es una obligación para EADS. Los rápidos cambios en el sector y en el entorno global, en general, suponen nuevas exigencias legales o regulatorias de manera constante que obligan a mantener fuertes controles internos para su cumplimiento y ha resultado en la introducción de la Normativa EADS sobre Uso de Información Privilegiada en el año 2000.

2.1.3.1 Política

- *“EADS tiene el compromiso de cumplir con la legislación de defensa de la competencia, así como con la legislación en materia humanitaria, cuando sea aplicable, en la totalidad de sus actividades y en todo el Grupo.”*
- *EADS investiga a los nuevos clientes y proveedores para comprobar que éstos no realizan negocios prohibidos.”*

Cumplimiento general de programas legales : Entre los variados aspectos legales necesitados de una supervisión constante, conviene mencionar algunos ejemplos especialmente importantes para EADS, si bien la lista es únicamente indicativa. Algunos ejemplos de la citada supervisión permanente son : el cumplimiento de leyes y normativa sobre competencia, protección medioambiental, compras destinadas al sector público, contabilidad e informes financieros.

Otro aspecto importante es el cumplimiento de normas de gobierno corporativo. Las prácticas de buen gobierno son desarrolladas y controladas para garantizar el cumplimiento de la responsabilidad del Consejo frente a los clientes, los accionistas y empleados, para supervisar el trabajo de la Dirección en la gestión de la actividad de la empresa, y para servir a los intereses a largo plazo de cuantos se ven afectados por las actividades de la empresa.

Normativa sobre el uso de información privilegiada : La AFM holandesa, al igual que otros organismos reguladores de la bolsa (AMF en Francia, BaFin en Alemania, la CNMV en España), competentes en aquellos mercados en los que cotizan las acciones de EADS, le exigen cumplir determinadas normas, así como su implementación a nivel interno. EADS decidió elaborar ya en el año 2000 una Normativa sobre Uso de Información Privilegiada. Las normas sobre uso de información privilegiada de EADS forman parte de los procedimientos de buenas prácticas, y obligan al personal incluso durante un período determinado posterior a la jubilación o abandono de la compañía. La norma básica será que los empleados de EADS podrán realizar transacciones con valores de EADS siempre que actúen de acuerdo con la política del grupo EADS sobre uso de

información privilegiada. De acuerdo con la mencionada normativa, más de 2.500 directivos se encuentran obligados a no negociar con valores durante determinados períodos del ejercicio. Los altos cargos de la empresa pueden comprar y vender acciones solamente a lo largo de períodos muy estrictos posteriores a la publicación de los resultados trimestrales. Además, los que quieran hacerlo deberán informar al Responsable de Cumplimiento ITR antes de realizar las transacciones. Todos los períodos de suspensión de transacciones son convenientemente publicitados dentro de las comunidades respectivas, informándose explícitamente por correo a quienes están obligados a tener en cuenta las restricciones.

2.1.3.2 Organización

Desde un punto de vista organizativo, el **Departamento Jurídico** de EADS, coordinado con los departamentos legales de las divisiones y unidades de negocio, tiene la responsabilidad de elaborar, aplicar y supervisar políticas y procedimientos cuya finalidad consista en garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables en la actividad empresarial de EADS. El trabajo en equipo entre todos los expertos jurídicos tiene como finalidad garantizar procedimientos consistentes de carácter general en cuanto al cumplimiento de requisitos internacionales. El Departamento Jurídico Corporativo también es responsable de la supervisión de los litigios que afecten al Grupo, así como de la protección jurídica de los activos del Grupo, incluida la propiedad intelectual.

Las actividades de cumplimiento legal están gestionadas por amplias redes de profesionales (por ejemplo en propiedad intelectual, etc.) próximas a los expertos operativos. Estos profesionales están capacitados para gestionar los requisitos de las diversas jurisdicciones donde opera EADS, tanto en sus “países de origen” como fuera de ellos.

El COO Finanzas es el **Responsable del Cumplimiento de la legislación sobre tratamiento de información privilegiada.**

La **Secretaría Corporativa**, con el apoyo de los departamentos jurídicos, también desempeña un papel importante en cuanto al establecimiento y la gestión de procedimientos de gobierno corporativo en EADS, así como de la documentación necesaria para la delegación de poderes y responsabilidades.

Finalmente, todas esas actividades son auditadas por el **Departamento de Auditoría Corporativa**, integrado por un equipo de profesionales de dedicación exclusiva, familiarizados con los requisitos y retos de la actividad internacional de la empresa.

2.1.3.3 Resultados y buenas prácticas

Las unidades de negocio son extremadamente cuidadosas a la hora de monitorizar riesgos legales, independientemente del marco jurídico al que se encuentren sometidas. Se aseguran constantemente de que se aplica la normativa y toman nota de cada riesgo de incumplimiento, para poder evitarlo. Los procedimientos básicos que se siguen son los siguientes :

- **formación y concienciación** : Este enfoque preventivo se basa en la combinación de las políticas de la empresa así como en valores culturales apoyados por un sólido sistema de medidas de cumplimiento legal, iniciativas de formación y acciones encaminadas a lograr una toma de conciencia general por parte de los empleados;
- **identificación y limitación de riesgos jurídicos** : Con independencia del origen del riesgo de cumplimiento legal,

EADS asume la responsabilidad de esclarecer los hechos y analizar las leyes aplicables; se toman medidas para enfrentarse a este tipo de situaciones de forma proactiva.

Compartir información, especialmente dentro de la red CSR y la comunidad de expertos legales, constituye un medio para que la empresa aprenda de cualquier error que pudiera haberse cometido, sirviéndose de la experiencia para elevar cada vez más el listón todos sus procedimientos.

Las **normas de EADS sobre uso de información privilegiada** se actualizan con regularidad para tener en cuenta los cambios más recientes en la normativa europea, así como para asegurar la adhesión de EADS a los más altos estándares de gobierno corporativo. Dichas normas sobre uso de información privilegiada son trasladadas a los reguladores del mercado financiero para su examen conformidad.

	2006	2005	2004
Decisiones judiciales relativas a leyes antimonopolio y normas sobre competencia	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Descripción de políticas, sistemas de gestión, procedimientos y mecanismos de cumplimiento para prevenir las prácticas contrarias a la competencia.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del Código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) Análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del Código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) Análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del Código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) Análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.

Ámbito : EADS.

2.1.4 Normas de Gobierno Corporativo

El cumplimiento de los estándares de Gobierno Corporativo es una materia de singular importancia para EADS.

Además de estar domiciliada en Holanda, EADS cotiza en numerosas bolsas nacionales, de forma que, necesariamente, ha de cumplir con los requisitos de una pluralidad de marcos regulatorios.

En consecuencia, el Grupo se ve obligado a monitorizar de forma permanente leyes y normativa, así como prácticas de mercado habituales en aquellos países en los que tiene sus sedes, al efecto de garantizar su adecuación de acuerdo con la evolución general del Gobierno Corporativo. Se lleva a cabo un desarrollo y control de las prácticas de buen gobierno para cumplir la responsabilidad del Consejo frente a los accionistas, para supervisar el trabajo de la Dirección en la gestión de la

actividad de la empresa, y para servir a los intereses a largo plazo de los accionistas.

En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica las disposiciones del Código Holandés de Gobierno Corporativo ("**Dutch Code**"), que incluye una variedad de recomendaciones de carácter voluntario y, si la situación lo requiere, los motivos para inaplicación de dichas disposiciones, de conformidad con el principio "Aplíquese o Explíquese" del citado Código Holandés. Los escasos supuestos de cumplimiento voluntario en relación con las recomendaciones del Código Holandés resultan en su mayor parte del hecho de hallarse EADS alineada con las prácticas de mercado generales de aquellos países en los que cotiza, así como de la estructura particular de su gobierno corporativo, según se expone en sus Estatutos.

En 2006, el Consejo de Administración de EADS siguió poniendo de relieve el principio fundamental de cumplimiento de la legislación aplicable y de los preceptos de gobierno corporativo en los países donde la empresa desempeña su actividad, al mismo tiempo que reforzaba su enfoque en las buenas prácticas de gobierno corporativo.

2.1.4.1 Política

- “EADS está decidida a ser la referencia en cuanto a la excelencia en el ámbito del Gobierno Corporativo. EADS está decidida a cumplir e incluso superar los requisitos corporativos, legales y estatutarios para garantizar una gestión y una contabilidad transparentes.

- EADS se compromete a proporcionar la información y documentación más precisa y fiable posible, en todos los procesos de toma de decisiones y en todas las relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de EADS. A fin de alcanzar la máxima fiabilidad, EADS mejora continuamente sus procedimientos de Control Interno y Gestión de Riesgos.”

2.1.4.2 Organización

Véase ‘Parte 1/Capítulo 2 – Gobierno Corporativo’

2.2 Crecimiento sostenible

EADS suministra actualmente algunas de las tecnologías más avanzadas, en el ámbito de la industria aeroespacial y de defensa. EADS se esfuerza por responder a las exigencias de sus clientes de disponer de una tecnología competitiva, rentable e innovadora. El desarrollo del Grupo se basa en su capacidad para

suministrar a los clientes productos y servicios que cumplan las exigencias de los clientes. El mantenimiento de dicho desarrollo requiere centrarse en la calidad del producto, en la innovación continua y en una buena gestión de los proveedores.

2.2.1 Calidad del producto y satisfacción del cliente

En su calidad de líder del sector aeroespacial y de defensa, EADS trabaja constantemente para mantener la sólida reputación derivada de la excelencia de sus productos, procesos y empleados. Centrada en la mejora continua y en el fomento de la confianza del cliente mediante la mejora de la entrega puntual y de la calidad (“OTOQD”), EADS requiere que cada una de sus áreas de negocio operativo se impongan el reto de mejorar sus niveles de calidad y excelencia operativa, tanto internamente como a lo largo de la cadena de suministros

2.2.1.1 Política

- *“EADS está plenamente comprometida con la consecución de los más altos niveles de satisfacción del cliente, impulsando mejoras continuas en la calidad de sus productos, procesos y personal e implantando los Sistemas de Gestión de Calidad más exigentes.*
- *EADS trata de conocer activamente la opinión del cliente a través de un proceso estructurado de Encuestas a Clientes a nivel de Grupo.”*

2.2.1.2 Organización

El Responsable Principal de Calidad (Chief Quality Officer – “CQO”) es el encargado de estimular, dirigir y apoyar a las Unidades de Negocio para la puesta en práctica de mejoras continuas en los resultados de entrega puntual y de calidad a nivel operativo, y el mantenimiento y mejora de la confianza que los clientes han depositado en EADS.

En particular, preside un Consejo de Calidad EADS junto a representantes de alto nivel de cada una de las Unidades de Negocio para acordar actuaciones y prioridades, así como para dirigir el despliegue OTOQD en todas las Unidades de Negocio.

CQO fomenta, apoya y dirige una red de expertos en todos los niveles operativos de las Unidades de Negocio con el objeto de garantizar que el Programa de Mejoras EADS (“EIP”) se ajusta a las necesidades, prioridades y calendario de cada una de las Unidades de Negocio.

También representa a EADS en las correspondientes organizaciones reguladoras de la calidad, estándares y normativa a nivel tanto nacional como internacional, de acuerdo con el carácter global de EADS en el sector aeroespacial y de la defensa.

2.2.1.3 Resultados y buenas prácticas

Se inició una importante campaña destinada a la mejora de la confianza y satisfacción del cliente mediante el impulso de mejoras operativas en los procesos industriales dirigidas a realizar una entrega de los productos y servicios a los usuarios finales puntual y de calidad. En 2006, el Programa de Mejoras de EADS fue implantado en todas las Unidades de Negocio de EADS.

Este programa EIP actúa sobre cuatro áreas principales de mejora :

Confianza del cliente

A comienzos de 2005 se definió una metodología común con vistas a una aplicación consistente en todo el Grupo. Dicha metodología del proceso de Revisión del Cliente (“CRp”) se basa en una serie estructurada de entrevistas con los principales responsables de los clientes estratégicos de EADS. Las entrevistas son realizadas por los directivos de mayor nivel de las unidades de negocio.

El objetivo consiste en medir el nivel de confianza del cliente, mucho más importante que la satisfacción a la hora de fomentar su lealtad. EADS aspira a evaluar y mejorar de manera permanente la relación entre el Grupo y cada uno de sus clientes. Dichas entrevistas sirven como base a planes de mejora,

siendo el entrevistador el responsable de comunicar al entrevistado los avances realizados por dichos planes.

En 2006, un total de trece CRps se han puesto en marcha desde el comienzo del programa. Tres de ellos ya completaron la fase del último “plan de acción”, y planean iniciar una segunda vuelta en 2007. Seis han completado su fase de análisis e informe y han entrado en la fase “plan de acción”.

Para Clientes del área de Defensa se están llevando a cabo CRps de mayor complejidad. Su gestión se desarrolla más a nivel nacional que al de las Unidades Negocio, ya que por su definición, las compras del sector público irán dirigidas a varias UN al mismo tiempo. En cada uno de los cuatro países con sedes de EADS se ha puesto en marcha un CRp de Defensa.

Gestión de programas y riesgos

Con el objeto de abordar y mejorar los suministros OTOQ, EADS puso en marcha en 2006 un ambicioso proyecto para fomentar la gestión de programas y riesgos (“P&RM”).

Un equipo interfuncional e interdivisional se encuentra desarrollando un marco compartido P&RM para estandarizar y modernizar procesos clave y herramientas para la gestión de proyectos y programas complejos que permitan disponer en EADS de un lenguaje y una terminología comunes en materia P&RM, y también para facilitar KPIs, informes y revisiones de programas coordinados, y finalmente perfeccionar el procedimiento de identificación, capacitación y desarrollo de los directivos de programa de EADS.

Algunos de los procesos clave a los que se hace referencia son los siguientes :

- Gestión de oportunidades y riesgos para facilitar la identificación proactiva, el seguimiento y la contención de riesgos, así como para extender este método a la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que permitan mejorar el rendimiento de los programas;
- Revisiones independientes al objeto de verificar cuidadosamente los avances del programa en cada una de las fases definidas antes de pasar a la siguiente;
- Planificación y ejecución integradas y en tiempo real para planificar y optimizar el aprovechamiento de recursos (personal, componentes, materias primas, etc.) de forma coordinada con todos los programas;
- Evaluaciones de Nivel de Capacitación Técnica y Tecnológica que permitan una revisión profunda e imparcial que llegue al interior de determinados programas para evaluar la salud del programa y el ajuste de la planificación según el estado de madurez del producto o tecnología;

- Simplificación de las auditorías, evaluaciones y revisiones a las que se someten a los programas, propiciando la disponibilidad de datos reutilizables que eviten tener que plantear una y otra vez las mismas preguntas para revisiones diferentes;
- desarrollo de carreras profesionales y planificación de reemplazos en la gestión de programas para dotar al personal de una combinación adecuada de experiencia, formación y habilidades de carácter multidisciplinar, multifuncional y transnacional;
- seminarios y encuentros para compartir y difundir las Lecciones Aprendidas y las Buenas Prácticas, así como para fomentar procesos de mejora continua en cuanto a práctica y procedimientos P&RM.

Operaciones racionalizadas

En EADS se está llevando a cabo un proceso de racionalización de operaciones en lo que respecta a :

- La eliminación de actividades que no generen valor añadido;
- El establecimiento de vínculos más estrechos en la cadena de suministros;
- Asegurar la robustez de los procesos en todos los flujos operativos de trabajo.

Todas las divisiones de EADS han estado trabajando activamente en mejoras del rendimiento mediante racionalización para impulsar la fabricación desde hace algunos años. En la actualidad, EADS pretende aprovechar estas actuaciones individuales de mejora para acelerar el despliegue de las mismas a nivel de Grupo, difundiendo activamente prácticas adecuadas y extendiendo el alcance de las mismas con vistas a lograr una cadena de suministros más racionalizada.

Para lograr esto de una manera eficaz, EADS ha creado un Consejo de Operaciones Racionalizadas que agrupa a ejecutivos de alto nivel procedentes de cada una de las divisiones, y que disponen de experiencia y autoridad para introducir mejoras de racionalización dentro de las mencionadas divisiones.

DRIVER y Black Belt EADS

EADS ha decidido dotar a sus gerentes de “Metodología y Herramientas para la Mejora”. Tal es el cometido de la metodología “DRIVER” diseñada en 2005, junto con los procedimientos de formación correspondiente (más de 10 módulos de formación y 30 herramientas). DRIVER es una metodología específica de EADS para la Mejora. La formación correspondiente puede facilitarse en formato “EADS Silver Belt” (2,5 días), “EADS Green Belt” (una semana) o bien “EADS Black Belt” (cuatro semanas). Para obtener el reconocimiento como Agentes Cualificados de Mejora, los Cinturones Negros de EADS deberán completar, además de su entrenamiento, un proyecto de mejora capaz de rendir beneficios medidos en términos de Justo a Tiempo en Mejora de Calidad, ahorro de costes, confianza del cliente o una mezcla de los tres elementos anteriores.

El sistema de gestión del aprendizaje (“LMS”) apoya y monitoriza el despliegue del programa, permitiendo asimismo a los candidatos compartir las buenas prácticas y servirse de las redes transversales de unidades de negocio para prestarse asistencia.

A finales del 2006, más de 200 personas habían recibido entrenamiento como Cinturón Negro EADS en las sesiones celebradas en las divisiones y unidades de negocio de EADS. Más de cincuenta Cinturones Negros EADS obtuvieron su cualificación como tales.

2.2.2 Apoyo y protección de la innovación

2.2.2.1 Estrategia de innovación

La innovación como motor del crecimiento futuro es una de las áreas clave en las que EADS está concentrando su actividad. Con el nombramiento de un nuevo Director de Tecnología (“CTO”), el cual a su vez es miembro del Comité Ejecutivo de EADS, la empresa intensifica su proceso de renovación.

El CTO se encarga de implementar una nueva estrategia tecnológica mediante el desarrollo de una cartera tecnológica en sintonía con la estrategia de negocio de la empresa.

EADS continúa estableciendo programas de colaboración con universidades y organizaciones científicas en los países donde tiene sedes y en el extranjero con el objeto de desarrollar relaciones de cooperación y aprovechar cualesquiera competencias.

Política

“El objetivo de la estrategia de innovación de EADS es incrementar la competitividad a través de la mejora continua de la calidad de los servicios y productos y de la eficiencia de los procesos”.

Organización

Tras el nombramiento del CTO de EADS en abril de 2006, la innovación y en particular la innovación tecnológica, se ha reforzado con la intención de alinear las actividades de investigación y tecnología del Grupo (“I+T”) con la estrategia de negocio de la empresa.

El nuevo CTO ha sido dotado de autoridad con un puesto en el Comité Ejecutivo de EADS, de manera que dispone de competencias relativas a la totalidad del presupuesto I+T para todas las divisiones. Dicho presupuesto se dirigirá con intensidad creciente a apoyar las prioridades estratégicas de crecimiento del Grupo.

El CTO desempeña funciones muy amplias. Además de I+T es responsable de los procesos tecnológicos del Grupo, tales como Ingeniería de Sistemas y herramientas compartidas para Gestión del Ciclo de Vida del Producto. Asimismo se encarga de realizar informes técnicos para los directivos y el Comité Ejecutivo. La responsabilidad en materia de Gestión de Información Corporativa (IM) ha pasado del departamento financiero a la oficina del CTO (desde febrero de 2007, CQO informa también al CTO)

El CTO se ha propuesto fomentar la cultura de la innovación entre el personal de EADS. En consecuencia, el CTO y Recursos Humanos están poniendo en marcha una “**Iniciativa Experto EADS**” para detectar expertos en tecnología y ofrecerles oportunidades profesionales similares a las de los directivos sin que tengan que abandonar su currículum tecnológico. EADS está trabajando igualmente en una “Galería de la Fama” para la Innovación. En ella se rendirá honores a quienes se hayan distinguido por generar el mayor número de patentes (“Grandes Inventores”), así como a aquellos que hayan destacado en la aplicación de inventos a una finalidad comercial (“Grandes Innovadores”), y a los operarios que dispongan de talentos singulares (“Grandes Artífices”).

El **Consejo Tecnológico Ejecutivo** de EADS (“ETC”), compuesto por los directores técnicos de las divisiones y presidido por el CTO es el encargado de garantizar la coordinación con la estrategia tecnológica del grupo y la implementación a través de la hoja de ruta I+T. ETC garantiza el equilibrio entre la dirección estratégica de alto nivel y la experiencia, reactividad y responsabilidad a nivel operativo. Sus reuniones se celebran de forma periódica para decidir estrategias de futuro e investigar sinergias.

El **EADS Innovation Works** (anteriormente denominado Centro de Investigación Corporativa) se encarga de los laboratorios del Grupo, cuyo fin consiste en asegurar el potencial de innovación tecnológica de la empresa a largo plazo.

Dirigidos por la estrategia I+T de EADS, identifican nuevas tecnologías que puedan aportar valor y ventajas competitivas. El EADS Innovation Works tiene dos sedes principales en París y Munich y emplea a unas 600 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas.

EADS – representada por EADS CASA, el Ministro de Industria, Turismo y Comercio español y la Presidenta de la Comunidad Autónoma de Madrid, firmaron en marzo de 2006 un convenio de cooperación en Madrid para poner en marcha la Fundación para la Investigación, Desarrollo y Aplicación de Materiales Compuestos (*Foundation for Research, Development and Application of Composite Materials* – “**FIDAMC**”). Su objetivo consiste en convertirse en un centro de excelencia en investigación, desarrollo y aplicaciones de composites, especialmente plásticos reforzados con fibra de carbono. FIDAMC será un centro multisectorial con sede próxima al emplazamiento de EADS-CASA en Getafe, cerca de Madrid. Se espera que la Fundación proporcione empleo a alrededor de 40 personas, entre ingenieros, científicos y personal de laboratorio, con la posibilidad de alcanzar a medio plazo una plantilla total de 75 empleados, compuesta por técnicos del más alto nivel. Ello ha de contribuir sustancialmente al fortalecimiento del sector aeroespacial en Madrid. El centro desarrollará proyectos con un importante contenido tecnológico que, de acuerdo con una filosofía de “perímetro abierto”, estén disponibles para que empresas pertenecientes a diversos sectores como aeronáutica, automóvil y robótica puedan aprovechar sus ventajas.

Existen centros de proximidad en Toulouse, Nantes (inaugurado en 2005) y Hamburgo, con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las unidades de negocio en dichos centros. En Moscú existe una oficina de enlace, lo cual permite un mejor acceso a las instituciones científicas rusas. EADS ha inaugurado un centro I+T en Singapur y otro en España.

La **Red de I+T** coordina las actividades de investigación y tecnología que implican a varias unidades de negocio y al EADS Innovation Works. La red se encuentra estructurada alrededor de un total de 18 dominios tecnológicos denominados Grupos de Investigación y Tecnología (RTG), de interés estratégico, como Materiales y Estructuras, Electrónica, Navegación y Control y Procesamiento de Imágenes. La red dispone de un programa I+T común que facilita el intercambio de información y resultados de investigación.

La red de I+T de EADS existente actúa como un conglomerado de cinco **Redes de Innovación Global** (“GIN”). Los RTG de la red se encuentran gestionados por GIN relevantes (por ejemplo el RTG Materiales Metálicos, Materiales Compuestos No Metálicos, Estructuras y Fabricación Avanzada, es gestionado por el GIN “Estructuras de Plataforma Optimizadas”).

Todas las actividades I+T tanto corporativas como divisionales se agrupan en un programa I+T único y general para el grupo EADS. La cartera del programa I+T para el grupo EADS está coordinada con la estrategia I+T de EADS, la cual a su vez se orienta en función de la estrategia del Grupo.

Los directores ejecutivos GIN, bajo la responsabilidad del Vicedirector de Innovación y Ejecutivo Operativo Principal del CTO, desempeñan un papel clave al reforzar los vínculos entre las divisiones y la I+T corporativa. Los GIN se encuentran implantando un programa I+T en sus ámbitos tecnológicos respectivos conjuntamente con los grupos I+T de la red I+T de EADS y orientado a la estrategia tecnológica de EADS. Los GIN se encargarán de las entregas para proyectos clave.

Los “*Demonstrators*” encargados de integrar tecnologías concretas en soluciones desempeñarán una función importante en el futuro programa I+T del Grupo. El objetivo consiste en reducir el tiempo necesario para la introducción de nuevas tecnologías en un producto o proceso.

Los miembros de apoyo y los grupos de expertos I+T de la organización CTO garantizan que I+T forme parte del negocio, manteniendo un vínculo reforzado con la organización de desarrollo del negocio, recursos humanos, finanzas, propiedad intelectual, estandarización y comunicaciones.

El EADS Innovation Works corporativo y la comunidad I+T de EADS mantienen y fomentan relaciones académicas establecidas con universidades de prestigio y centros de enseñanza de alta tecnología, proporcionando trabajo a estudiantes de doctorado, estudiantes de postgrado en prácticas y candidatos al doctorado, y también mediante la subcontratación de proyectos de investigación específicos.

Véase también “Parte 1/1.1 Examen y análisis, por parte de la Dirección, de la Situación Financiera y Resultados de las Operaciones”.

Resultados y buenas prácticas

La innovación continua habrá de adquirir mayor importancia de cara al futuro próximo. Se están acortando los ciclos de innovación y aparecen nuevos competidores en todos los campos de actividad de EADS. Para seguir liderando los mercados en el futuro, EADS tendrá que estar a la cabeza de las soluciones innovadoras.

Los programas de innovación tecnológica se gestionan en contacto con la Red de I+T y el EADS Innovation Works, así como con una importante red de expertos de alto nivel de las unidades de negocio. EADS aspira a hacer un mejor uso de los recursos disponibles mediante una mayor interacción con científicos externos y organizaciones de investigación aplicadas.

Esta cooperación permite a EADS gestionar los recursos disponibles en estas organizaciones, que a su vez se benefician del sistema de conocimientos de EADS.

(Véase “Parte 1/1.1.3.6 Gastos en Investigación y Desarrollo”.)

Iniciativa de Tecnología Avanzada

En 2004, se puso en marcha la Iniciativa de Tecnología Avanzada (“ATI”) con el objetivo de impulsar el aumento de la eficiencia en innovación e I+T de la empresa, que ha continuado a lo largo de 2006. Esta iniciativa implica la realización de evaluaciones y un pronóstico de tecnologías, a la par que intenta dar respuesta a los interrogantes siguientes: ¿Cuál es el alcance de las tecnologías dentro de EADS? ¿Cómo es el desempeño de EADS respecto a dichas tecnologías en comparación con la competencia? ¿Cuáles van a ser las tecnologías clave en el futuro? EADS incluye asesoría externa para aportar perspectiva y visión. Partiendo de los resultados se elaboran planes de actuación para perfeccionar la estrategia tecnológica global, corrigiendo posibles defectos y optimizando la utilización de recursos. ATI ha conducido a recomendaciones e implementación de herramientas de gestión del riesgo tecnológico, así como para asegurar el liderazgo tecnológico.

Fundación Corporativa de EADS para la Investigación

La Fundación para la Investigación (Fondation d’entreprise EADS) fue constituida en Francia en septiembre de 2004 para fomentar la investigación multidisciplinar en tecnología aeroespacial, así como el intercambio de información entre investigadores en el ámbito gubernamental, la empresa privada y las instituciones de enseñanza superior.

Con una dotación total de 24 millones de euros para un período de 5 años, la Fundación se encuentra firmemente establecida en la actualidad en su tercer año. Ha otorgado becas para 37 doctorados y 19 becas de investigación post-doctorado, y financiado 18 proyectos de investigación.

Uno de los objetivos de la Fundación es establecer vínculos entre la comunidad investigadora del sector público y los ámbitos de la educación y la industria. A tal fin, cada año concede tres premios de Cooperación Investigadora en el sector industrial, a personalidades de la ciencia que hayan demostrado altos estándares de excelencia en trabajos de investigación realizados en colaboración con el sector industrial. Cada año, asimismo, se conceden seis menciones honoríficas a la Mejor Tesis en los campos de las matemáticas, la física y la informática. Para fomentar los estudios de carácter multidisciplinar, el Consejo de Administración está compuesto por representantes de todas las divisiones de EADS; un tercio de los miembros son representantes procedentes de la comunidad investigadora

externa de Francia, como por ejemplo el centro nacional de investigación aeroespacial ONERA, la agencia de investigación CNRS, la Comisión de la Energía Atómica (CEA) y un número de importantes universidades.

Asimismo la Fundación para la Investigación de EADS apoya a otras organizaciones con las que comparte objetivos comunes, en concreto el Instituto de Altos Estudios (IHES), especializado en investigaciones avanzadas en los campos de las matemáticas y la física teórica, la Fundación Francesa para la Investigación Aeroespacial y la Fundación C. Génial, para el fomento de la cultura tecnológica y Científica, especialmente entre los más jóvenes. En dicho contexto la Fundación también apoya la iniciativa “La Ciencia en la Escuela”, dirigida a crear una imagen positiva de la enseñanza científica en la escuela, los institutos de educación secundaria y otros cursos de la fundación.

Como partícipe del Programa de Premios Irène Joliot-Curie, la Fundación también contribuye a fomentar la igualdad de género. Dicho galardón se concede a mujeres en reconocimiento de logros sobresalientes en investigación pública o privada, y su propósito consiste en fomentar carreras científicas y tecnológicas para mujeres jóvenes, impulsando el papel de la mujer dentro de la comunidad investigadora francesa. La Fundación también patrocina proyectos del sector sanitario, en los cuales se emplean tecnologías que tienen su origen en la industria aeroespacial. En diciembre de 2006 se celebró la tercera edición del día “Envol Recherche”, en el que varias personalidades destacadas de aquélla se reunieron en una mesa redonda dedicada a los avances científicos en la industria aeroespacial y de defensa, así como para conceder un número de galardones.

Está prevista la puesta en práctica de otras iniciativas, incluyendo fundaciones, en Alemania, España, el Reino Unido y los Estados Unidos, destinadas a mejorar los vínculos con institutos públicos de investigación y universidades.

Bauhaus Luftfahrt (“Think Tank”) de Investigación Aeronáutica

EADS y el gobierno del Estado Alemán de Baviera unieron sus fuerzas con tres empresas aeroespaciales de Alemania para crear un centro de investigaciones sobre aviación, el Bauhaus Luftfahrt, cuyo cometido es desarrollar actividades de naturaleza creativa e investigaciones interdisciplinarias en el sector aeronáutico. Bauhaus Luftfahrt permitirá a EADS considerar nuevas y revolucionarias iniciativas en el entorno aeronáutico mediante un enfoque innovador en soluciones originales y orientadas al futuro. Un total de 20 ingenieros y científicos se han unido al equipo Bauhaus Luftfahrt antes de que se celebrara su primer aniversario en noviembre de 2006.

Colaboraciones académicas

EADS considera prioritaria su relación con el mundo académico y la refuerza a través de una relación intensa con los laboratorios de las instituciones académicas por la vía del establecimiento de relaciones específicas en el marco de una estructura común de la que forman parte ciertas personalidades académicas de alto nivel.

INNO’CAMPUS funciona conjuntamente con la célebre École Normale Supérieure (ENS) de Cachan, cerca de París mediante la asignación de varios investigadores de EADS a los laboratorios de ENS, así como el acceso de los estudiantes a las instalaciones del EADS Innovation Works y la celebración conjunta de seminarios y talleres sobre simulación y comportamiento de estructuras. Además, se ha establecido en la ENS una cátedra de “Computación Avanzada en Mecánica Estructural”, financiada por la Fundación Corporativa para la Investigación de EADS.

TECHNO’CAMPUS es el resultado de una colaboración entre Airbus y cuatro facultades clave de ingeniería en Nantes : la École Centrale, la École des Mines, el Polytech & el ICAM. La ubicación de este campus fue seleccionada por la proximidad existente entre unos centros públicos de investigación de reconocido prestigio y dos de las plantas de fabricación de Airbus. TECHNO’CAMPUS se encuentra activamente respaldado por el Estado Francés, la administración regional del Loira y la ciudad de Nantes. Aquí coinciden estudiantes, investigadores e ingenieros procedentes de los centros de enseñanza, el Innovation Works y Airbus para tomar parte en proyectos conjuntos de investigación sobre tecnologías de materiales termoplásticos compuestos y desarrollar procedimientos de ensayo no destructivos.

Los EADS Innovation Works y la École Polytechnique, una institución pública de enseñanza superior e investigaciones conocida como el centro superior de ingeniería de mayor prestigio en Francia, conjuntamente con el Centro Nacional Francés de Investigaciones Científicas (*Centre National de la Recherche Scientifique*, CNRS), emprendieron en noviembre de 2006 un nuevo proyecto común mediante la firma de un acuerdo marco para la investigación científica en los ámbitos aeroespacial y de la defensa. Este acuerdo se denomina “AIRIX”, haciendo referencia a los campos respectivos, y contribuirá a intensificar la interacción tecnológica y científica entre los investigadores de las instituciones públicas y los del grupo industrial en campos como Simulación Informática, Física y Análisis Matemático Aplicado. Dicho acuerdo contribuye a la aceleración del proceso de transferencia de conocimiento y resultados entre los ámbitos del sector académico y de la empresa privada.

2.2.2.2 Proteger la innovación : La propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual (“IP”), como patentes, marcas y know-how, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. El empleo de derechos de propiedad intelectual permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente.

Política

- *“Uno de los activos más valiosos de EADS es su propiedad intelectual, que incluye patentes, secretos comerciales, marcas, copyrights y demás información protegida. La política de EADS consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre toda la propiedad intelectual de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable.”*
- *EADS respeta también los derechos válidos de propiedad intelectual de terceros y se abstendrá de reproducir o utilizar software u otra tecnología con licencia de otros proveedores, salvo cuando lo permita un acuerdo de licencia aplicable o la legislación vigente.”*

Organización

La gestión general de la propiedad intelectual de EADS es competencia de un Consejo de la Propiedad Intelectual presidido por el Director del Grupo IP de EADS, el cual responde ante el COO de Innovación, con una implicación especial del Departamento Legal de la empresa. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de propiedad intelectual de las filiales principales adscritas al mismo.

Todos los años la red de responsables en materia de propiedad intelectual en las empresas del Grupo mantiene un encuentro para explicar la estrategia y la política de EADS relativas a la propiedad intelectual. Este consejo, que celebra sus sesiones aproximadamente cada dos meses, ha definido una política sobre propiedad intelectual con sus reglamentos correspondientes acorde con la estrategia global de innovación.

Asimismo EADS fomenta la formación en cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual. Por ejemplo, la Academia Corporativa de Negocios (“CBA”) dispone de una jornada especial sobre propiedad intelectual.

Cada una de las filiales del Grupo EADS es titular de los derechos de propiedad intelectual específicos de su actividad concreta. En caso de que dichos derechos de propiedad intelectual resulten valiosos para el Grupo, la filial que los generó puede otorgar una licencia que permita su uso general (respetando en la medida de lo posible los intereses de los demás accionistas). EADS también posee derechos de propiedad intelectual de forma directa o mediante acuerdos de licencia con sus filiales. EADS centraliza y coordina la cartera de derechos de propiedad intelectual del Grupo, participando conjuntamente con las filiales en su gestión y promoviendo la concesión de licencias de propiedad intelectual de interés común entre sus filiales. EADS controla la protección de propiedad intelectual generada en los países estratégicos.

EADS también se asegura de que existen procedimientos para proteger la confidencialidad de la propiedad intelectual del Grupo EADS y garantizar contractualmente la protección de los derechos de terceros (en el caso de joint ventures). En línea con lo anterior, se están reforzando y adaptando los términos y condiciones contractuales de los proveedores cuando se trate de países cuyas leyes de protección de la propiedad intelectual resulten más permisivas. La estrategia de compras incluye también una segmentación del contrato con el fin de reducir al mínimo el riesgo de espionaje industrial y de falsificación.

Resultados y buenas prácticas

Con el fin de incrementar el valor añadido del Grupo, el equipo del Director de Tecnología de EADS fomenta que se comparta todo el conocimiento de todas las unidades de negocio, así como los recursos, competencias, medios de investigación y presupuesto que permitan adquirir nuevos conocimientos, manteniendo el entramado legal y contractual existente.

Por ejemplo, todos los contratos entre unidades de negocio del Grupo relativos a I+D deben contener disposiciones sobre propiedad intelectual que permitan el flujo de conocimientos (Normas de la red de I+T de EADS).

En 2006, la cartera de derechos de propiedad intelectual de EADS comprendía unos 5.400 inventos (aproximadamente 4.900 en 2005), cubiertos por aproximadamente 18.400 patentes en todo el mundo.

	2006	2005	2004
Nuevos inventos registrados (algunos de ellos protegidos por varias patentes)	792	586	521
Cartera de patentes EADS (cierre del ejercicio)	18.366	15.036	13.515

Ámbito : EADS.

2.2.3 Gestión de proveedores : Fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS

La filosofía de EADS en relación con el aprovisionamiento es crear relaciones de beneficio mutuo, integradoras y con potencial de desarrollo con los mejores proveedores del mundo. Su estrategia de compras se ha diseñado para alcanzar dicho objetivo.

2.2.3.1 Política

La política de las unidades de negocio en materia de aprovisionamiento se hace eco de los criterios siguientes :

- *“Los proveedores representan un importante porcentaje del valor de los productos de EADS y tienen un papel fundamental en la satisfacción del cliente. En consecuencia, EADS se esfuerza por integrarles plenamente en la forma ética de hacer negocios.*
- *Promoviendo una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, los principios de aprovisionamiento de EADS imponen a todos los proveedores la obligación de ser responsables y cumplir sus normas y requisitos en todos los niveles de la cadena de suministro.*
- *EADS tiene el compromiso de mantener relaciones y asociaciones prolongadas con sus proveedores, sobre todo para el desarrollo de know-how tecnológico.”*

2.2.3.2 Organización

Estrategia de compras

EADS Corporate Sourcing es el arquitecto estratégico de la función de compras y se encarga de orientar de forma general las actividades de aprovisionamiento del Grupo, sobre todo en lo que respecta a los principales elementos de la estrategia de compras, que son el Marketing de Compras, el Aprovisionamiento Global, el Aprovisionamiento Conjunto, la Evaluación de Proveedores y la Compartición de Riesgos y Oportunidades :

- **El objetivo del marketing de compras y aprovisionamiento global** es identificar los mejores proveedores posibles a nivel mundial y evaluar sus habilidades y certificaciones. El marketing de compras adquiere una relevancia cada vez mayor, ya que EADS se dirige a nuevos mercados mundiales de suministros para apoyar su desarrollo industrial global;
- **Las actividades conjuntas de aprovisionamiento** permiten un aprovechamiento del poder adquisitivo a nivel de Grupo.

Un grupo de importantes compradores agrupa volúmenes de compra de materiales seleccionados para realizar la negociación de forma conjunta. El aprovisionamiento conjunto también permite a las unidades de negocio de EADS utilizar un contrato común para cada proveedor. Al efecto de integrar a los clientes internos dentro del proceso de aprovisionamiento, incrementando el aprovechamiento del conjunto del Grupo en la función de compras, durante 2006 se ha procedido a fortalecer el grupo de Compradores Líderes : Ha habido una reorganización en cuanto al conjunto de compras estandarizadas, designando “Compradores Líder Avanzados”;

- el proceso EADS de **evaluación y desarrollo de proveedores** garantiza una evaluación permanente de la actividad de los proveedores. Los proveedores saben que todas las unidades de negocio aplican el mismo proceso y los mismos criterios comerciales, logísticos, de calidad, técnicos y de soporte al cliente. Las evaluaciones se dan a conocer a los proveedores para utilizarlas como base para detectar las necesidades de mejora y desarrollo y diseñar planes a tal fin. Teniendo en cuenta la elevada proporción de compras que requieren los productos y la complejidad de los sistemas, equipos y estructuras adquiridos, EADS prefiere mantener relaciones a largo plazo, fiables, estables y beneficiosas para ambas partes con proveedores principales. Únicamente se estudia la posibilidad de iniciar relaciones de asociación con los proveedores cuyo rendimiento es excelente de forma continuada, que demuestran un interés creíble a largo plazo y que son capaces de apoyar su interés comercial con su propio desarrollo y las correspondientes inversiones. Tales relaciones de asociación deben estar cimentadas sobre el principio de que el proveedor habrá de estar involucrado e integrado desde las etapas iniciales de desarrollo del producto;
- con los proveedores habrán de compartirse **tanto riesgos como oportunidades** de la actividad empresarial. La política de compra de las unidades de negocio de EADS tiene en cuenta todos los riesgos comerciales habituales, incluidos los riesgos relacionados con la responsabilidad corporativa de la empresa, y sugieren un tratamiento para los mismos en los acuerdos contractuales de EADS. La política de compra también establece principios y normas de actuación para realizar negocios con proveedores tanto actuales como potenciales. Estas normas de actuación indican cómo hay que gestionar las relaciones de colaboración de un modo equitativo en interés de todas las partes implicadas, así como la forma de resolver conflictos mediante un enfoque profesional, tan rápido como sea posible y de acuerdo con los convenios de colaboración establecidos mediante pacto.

Red de Aprovisionamiento

Cada división y Unidad de Negocio de EADS dispone de su propia función de aprovisionamiento.

Los cinco jefes de compra de las divisiones de EADS integran el **Consejo de Jefes de Compra** ("CPOC"), presidido por el Director Principal de Compra de EADS. Dicho Consejo es el encargado de la implementación de una estrategia de compras para EADS dentro de cada una de las divisiones de la empresa.

Los Directivos Principales de Compra han organizado redes de aprovisionamientos para coordinar temas de interés estratégico entre las divisiones de EADS. CSR, que forma parte de dichos temas estratégicos, es gestionada por una red específica de aprovisionamientos CSR.

La Red de Aprovisionamientos CSR pretende formalizar el proceso de compra CSR de EADS y su documentación correspondiente, en cumplimiento del Código Ético, los valores y políticas de EADS. Esta red está compuesta por centros de control situados en cada uno de los departamentos de compra de las divisiones y está coordinada por Compras Generales de EADS.

2.2.3.3 Resultados y buenas prácticas

El contexto de aprovisionamiento en 2006

Dado que tres cuartas partes de sus ingresos proceden de proveedores externos, una gestión eficiente y eficaz de la relación con los proveedores es clave para el éxito de EADS. Para lograrlo, EADS se concentra en sus principales proveedores. Los 50 proveedores más importantes de EADS realizan el 43% de las entregas, mientras que los 250 más importantes acaparan el 74% de los suministros.

Los sistemas y equipos complejos suponen el 39% de las compras de EADS. Las estructuras, el material y los servicios relacionados con productos suponen otro 38%, mientras que el material de los servicios no relacionados con productos representa el 23% restante.

Aunque EADS quiere ser considerada como un cliente importante para sus principales proveedores, EADS pretende que sean independientes y que se mantengan a la cabeza del desarrollo tecnológico. Los proveedores de EADS obtienen en promedio un máximo del 10% de sus ingresos de sus actividades con EADS.

La mayor parte del volumen de compras lo proporcionan grandes empresas. El resto (15%) se reparte entre un gran número de pequeñas y medianas empresas, según la definición de la Comisión Europea, es decir, empresas con menos de 250 empleados o un volumen de ventas inferior a los 50 millones de euros.

Las actividades de aprovisionamiento de EADS se concentran en los países en los que opera : Francia, Alemania, Reino Unido y España, así como en EE.UU. El aprovisionamiento fuera de la Unión Europea y América del Norte es todavía limitado. Sin embargo, EADS prevé una ampliación de sus actividades de aprovisionamiento global con el fin de explotar mejor las oportunidades de incrementar las ventas.

La mayoría de los proveedores de EADS tiene su domicilio social en la Unión Europea (77%) y América del Norte (21%), en países donde las prácticas sociales, económicas y medioambientales están reguladas ampliamente. Las condiciones de contratación de EADS exigen que dichos proveedores cumplan en todo momento las leyes y normativa en materia económica, medioambiental y social, y que sean capaces de anticiparse o cuando menos realizar esfuerzos convenientes para anticiparse a posibles modificaciones en dichos estándares.

Para lograr un cumplimiento más efectivo de los requisitos CSR de EADS a lo largo de la cadena de suministros, los proveedores de primer nivel quedan obligados mediante contrato a trasladar dichos requisitos a sus subcontratistas.

La política de compras refleja también los requisitos del Global Compact de las Naciones Unidas. Como miembro de Global Compact, EADS ha aceptado la responsabilidad de aplicar estos principios en su cadena de suministros exigiendo a sus proveedores que respeten las normas comunes en el ámbito de los derechos humanos, el medio ambiente y la normativa laboral.

Influencia del Aprovisionamiento Global

EADS pretende incrementar el volumen de compras globales en países donde las leyes y normativa pueden no cubrir plenamente los requisitos de responsabilidad corporativa de manera que es necesario dar una redacción ampliada a las condiciones de contratación que previamente se venían utilizando en estas regiones. Por consiguiente el esfuerzo de EADS es doble : por un lado incorporar requisitos CSR adicionales en los contratos de compras y por otro organizar un sistema que permita evaluar al proveedor en términos de responsabilidad corporativa.

Actividades CSR

Proyecto CSR 2006

En 2006 la Red CSR ha implementado el Código Ético de EADS en forma de varias herramientas diferentes como por ejemplo el Código de Proveedor CSR, el Cuestionario de Evaluación para Proveedores CSR, una cláusula contractual CSR y varios sistemas de medición destinados a evaluar el

cumplimiento de políticas CSR por parte de los proveedores de EADS. Dicha herramienta ha sido validada por los Directivos Principales de Compras, y su implementación será puesta en marcha inmediatamente después de haber sido autorizada y adaptada por cada una de las divisiones a sus propios procedimientos de compras.

A consecuencia de las decisiones tomadas en el marco de proyectos de ahorro de costes de EADS, se pretende reducir considerablemente el número de proveedores de primer nivel a lo largo de los próximos años. La reorganización de la base de suministros en torno a un número menor de proveedores de primer nivel irá de la mano con una revisión del contenido de los contratos de compras. Una vez iniciada, esta revisión de cláusulas contractuales proporcionará a EADS la oportunidad de desplegar la herramienta de aprovisionamientos CSR en el mismo periodo de tiempo.

Condiciones contractuales de compras relativas a la responsabilidad social de la empresa

Existe la voluntad clara y decidida de continuar desarrollando requisitos CSR, y EADS ha plasmado los elementos principales de esta política en los contratos de suministros.

Varios aspectos CSR ya han sido tenidos en consideración a través del sistema “ROM” de gestión de riesgos y oportunidades de EADS, que proporciona recomendaciones adecuadas para los apartados contractuales más importantes. Estas guías se encuentran publicadas en la Herramienta de Información sobre Aprovisionamientos de EADS, donde se explican los principios aplicables a la elaboración de contratos, reproduciendo las cláusulas contractuales características y haciendo observaciones prácticas para el comprador. En cada área los requisitos son trasladados a los subcontratistas mediante el mecanismo contractual pertinente.

Por ejemplo, en lo referente a responsabilidad medioambiental, los principios de redacción de contratos establecen lo siguiente: “El contrato de compras deberá garantizar el cumplimiento por parte del proveedor de todas las leyes y normativa aplicables, así como los compromisos asumidos por EADS (por ejemplo la iniciativa Global Compact) y los requerimientos del cliente final, en particular: (1) se exige al proveedor que apoye el enfoque prudente respecto de los retos medioambientales; (2) que emprenda iniciativas encaminadas a fomentar un mayor grado de responsabilidad medioambiental; y (3) que fomente el desarrollo y la difusión de tecnologías beneficiosas para el medio ambiente.” El apartado de recomendaciones para el comprador establece asimismo que EADS anima a sus proveedores a incorporar un sistema de gestión medioambiental que cumpla estándares internacionales como ISO 14000 o EMAS.

Asimismo, en lo referente al cumplimiento del compromiso ético asumido por EADS, se recomienda incluir en el contrato elementos clave de dicho compromiso tales como el apoyo, el respeto y la protección de los derechos humanos a nivel internacional en el área de influencia de los proveedores; el respeto a la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; la eliminación de cualquier forma de trabajo obligatorio o forzado, la calidad de las condiciones laborales como una remuneración justa y seguridad e higiene en el puesto de trabajo, entre otras.

Buenas prácticas de las unidades de negocio

Además del enfoque “desde arriba hacia abajo” que acaba de ser descrito, la política CSR en materia de subcontratación ha experimentado notables avances en 2006, como se puede ver en los ejemplos citados a continuación:

Airbus

En la actualidad Airbus tiene en cuenta el rendimiento medioambiental del producto a lo largo de todo su ciclo de vida. En 2006 los emplazamientos y productos de Airbus han sido sometidos a trámites de certificación relativos al cumplimiento del estándar medioambiental ISO 14001. La cadena de suministros desempeña un papel estratégico de cara a la consecución de dicho objetivo, por lo cual el proyecto medioambiental de Airbus ha recibido pleno apoyo del departamento de Compras de Airbus. En 2006 tuvieron lugar los siguientes hechos fundamentales:

- a) El Jefe de Compras de Airbus hizo llegar a todo el Personal de Compras una declaración de intenciones relativa a la política medioambiental de compras en febrero de 2006;
- b) Las páginas de la Intranet de Airbus tienen un apartado dedicado a la Política Medioambiental de Compras Airbus. La plantilla de Compras de Airbus fue invitada asimismo el año pasado a realizar varios módulos de aprendizaje por ordenador para ver de qué manera los requisitos medioambientales pueden ser incorporados a los contratos;
- c) Más adelante, en 2006, se distribuyó a todo el Personal de Compras de Airbus una “Guía de Bolsillo Medioambiental Airbus”. En dicha guía el Ejecutivo Principal de Airbus menciona los desafíos medioambientales para Airbus, mientras el Jefe de Compras explica el Compromiso Medioambiental y los Objetivos de Compras, así como las Reglas de Oro para la conservación del medio ambiente. Esta guía describe asimismo la organización responsable de la gestión medioambiental en el departamento de compras;
- d) A los proveedores se les facilita acceso on line a los requisitos medioambientales de Airbus, expuestos en un apartado específico del “Portal de Proveedores Airbus” en Internet;

e) Se han organizado varios eventos externos con finalidad publicitaria, para lograr una mayor concienciación acerca de temas medioambientales dentro de la cadena de suministros.

EADS Astrium

En la actualidad los requisitos CSR se consideran parte del proceso de preselección de proveedores como requisitos básicos de proveedor, al objeto de garantizar lo siguiente :

- Cumplimiento del Código Ético de EADS y las políticas CSR;
- Conocimiento y acreditación del cumplimiento de requisitos aplicables según los estatutos de la empresa y los reglamentos vigentes. Etiquetados WEEE, RoHS, CE (marcado europeo

obligatorio en determinados productos al objeto de indicar conformidad con los estándares europeos aplicables) etc.

Los requisitos de EADS Astrium en materia medioambiental, de salud y seguridad se encuentran señalados en una página especial de la Intranet dirigida a los equipos de compras de EADS Astrium.

Indicadores principales de resultados

El cálculo de las cifras siguientes se ha obtenido aplicando los nuevos tipos de cambio Euro/Dólar. Las cifras correspondientes a años anteriores se han estimado consecuentemente (2006 : 1.2556; 2005 : 1,2441; y 2004 : 1.2438).

Importancia de las compras externas de EADS En porcentaje de los ingresos	2006	2005	2004
	74	70	63

El incremento en el valor de las compras se ha visto influido principalmente por la aceleración de la producción del A380, que ha comenzado con carácter previo a las entregas del avión, incrementando así temporalmente el volumen de compras frente al volumen de ventas.

Volumen de compras : Desglose por país para los 10 más importantes En porcentaje de los ingresos	2006	2005	2004
Francia	32	31	31
Alemania	21	22	23
EE.UU.	20	22	21
Reino Unido	14	12	12
España	4	4	4
Italia	2	1	2
Países Bajos	1	1	1
Bélgica	1	1	1
Canadá	1	1	1
Suiza	1	1	1

El desglose geográfico de las compras se mantiene estable y centrado en países occidentales.

Desglose de las compras por área geográfica En porcentaje de los ingresos	2006	2005	2004
Europa	77	75	77
América del Norte	21	23	21
Resto del mundo*	2	2	2

Ámbito : EADS.

(*) Incluyendo < 1% en países no pertenecientes a la OCDE.

2.3 Protección del medio ambiente

La política medioambiental de EADS se extiende a todas las fases del ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta su final pasando por el impacto medioambiental de las fábricas, operaciones y mantenimiento. Su objetivo consiste en garantizar que cada Unidad de Negocio cumple con las leyes y normativas de todos los países en los que desempeña su actividad. EADS se encuentra sometida a una gran variedad de legislación en

materia de medio ambiente : internacional, europea, nacional y local, la cual tiene que ver con emisiones medioambientales, en particular descargas en aguas superficiales y submarinas, eliminación y tratamiento de residuos, consumo de recursos naturales, suelo, generación de ruidos y otras molestias, impacto paisajístico, etc., al igual que otras reglamentaciones relativas a permisos para el desarrollo de su actividad empresarial.

2.3.1 Política

“Reducción de las repercusiones medioambientales de las actividades de EADS

- *EADS es plenamente consciente de los efectos de sus operaciones en el medio ambiente y, por lo tanto, considera que controlar y reducir dichos efectos es fundamental para su enfoque CSR.*
- *EADS se ha comprometido a reducir de forma continuada el impacto medioambiental, más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones legales. Las filiales y los centros de EADS están obligados a garantizar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos vigentes en los países en los que operan. El Grupo fomenta la certificación medioambiental de sus procesos de fabricación.*

Toma en consideración de los impactos medioambientales de los productos de EADS durante su ciclo de vida :

- *Reducir el impacto medioambiental de los productos durante su vida útil es de importancia significativa para EADS y para sus clientes;*
- *EADS fomenta la atención activa a criterios medioambientales, mediante la implementación de enfoques de diseño ecológico, en todas las fases del ciclo de vida de sus productos, con el fin de mejorar su impacto medioambiental.”*

2.3.2 Organización

La limitación del impacto medioambiental de nuestras operaciones constituye una importante prioridad de negocio. La gestión de los aspectos medioambientales de las operaciones del Grupo EADS constituye, como resultado, una responsabilidad de las Unidades de Negocio y los centros. Además, cada una de las empresas de EADS está sujeta al estricto control y la auditoría de las autoridades pertinentes en lo que respecta a los procesos de fabricación y certificación de los productos. Los clientes, tanto civiles como gubernamentales, están incluyendo en sus especificaciones criterios medioambientales de forma creciente.

Numerosas divisiones y Unidades de Negocio de EADS han implementado de manera exitosa sistemas de gestión medioambientales, y están trabajando en la búsqueda de un proceso de mejora continua del rendimiento medioambiental de sus productos respectivos.

Además existe un esfuerzo de coordinación a nivel corporativo para implementar un seguimiento regular del rendimiento medioambiental del grupo, promover una difusión multilateral de prácticas adecuadas y anticiparse de manera consistente a cualquier cambio en el marco regulatorio que pudiera afectar al Grupo.

En la actualidad los informes medioambientales a nivel de Grupo son facilitados por CQO. Está basado en redes preexistentes en las empresas fundadoras de EADS. Con el fin de mejorar la eficiencia de la política medioambiental, así como de establecer directrices y programas de actuación adecuados, EADS ha decidido continuar con el desarrollo de una red medioambiental coordinada por las empresas líderes del grupo en la gestión de cuestiones medioambientales. En concreto, la mayoría de los emplazamientos europeos de EADS cuentan en la actualidad con el certificado ISO 14001, lo que proporciona una sólida base para el desarrollo de un enfoque medioambiental avanzado en el Grupo.

Dentro de este sector, EADS ya está participando en grupos de trabajo medioambiental de organizaciones sectoriales como GIFAS en Francia, BDLI en Alemania y SBAC en el Reino Unido. Para poner un ejemplo, el Comité Medioambiental de GIFAS está presidido por un representante de Airbus. EADS y Eurocopter también participan en dicho comité. En 2005, el comité definió e implementó un sistema de vigilancia legal y normativa para mayor ventaja del sector en Francia. Con la intención de mejorar el sector de las comunicaciones, el comité comenzó a elaborar en 2006 un inventario de las buenas prácticas industriales con el fin de fomentarlas.

A nivel europeo, el Comité Medioambiental de ASD está presidido por Airbus.

A nivel mundial, ASD es miembro europeo del ICCAIA (Consejo Coordinador Internacional de la Asociación de Industrias Aeroespaciales). El vicepresidente del comité medioambiental (Contaminación acústica y emisión de gases) de ICCAIA es un representante de Airbus, y atendiendo a los estatutos de ICCAIA, se convertirá automáticamente en presidente en el año 2010.

2.3.3 Resultados y buenas prácticas

Gestión medioambiental ISO 14001/EMAS

EADS fomenta la certificación medioambiental en sus centros industriales. A 31 de diciembre de 2006, 52 centros (29 a 31 de diciembre de 2005) disponían de certificaciones ISO 14001 o registro EMAS, englobando más del 70% de la fuerza de trabajo de EADS. Tanto en Airbus como en los Sistemas de Aviación Militar de EADS y en la División Astrium se han completado nuevos procedimientos de certificación. Este importante incremento en el número de emplazamientos certificados permitirá al Grupo EADS reforzar su enfoque de gestión medioambiental.

En 2006 Astrium Space Transportation alcanzó sus objetivos de certificación ISO 14001. La certificación inicial de los emplazamientos franceses fue aprobada en noviembre de 2006, siendo consecutiva a una recertificación exitosa de las sedes alemanas pocos meses antes. Esto marca el comienzo de un proceso de mejora continua con el cual la gerencia de Astrium ST se ha comprometido.

Tras la certificación de las plantas de Hamburgo y Toulouse en abril de 2006, Airbus se ha convertido en la primera y única empresa aeroespacial mundial en recibir la certificación medioambiental ISO 14001, que cubre las 16 plantas de producción de Airbus, incluidas la sede central y la totalidad de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. La certificación corporativa ISO 14001 reconoce que Airbus emplea un sólido Sistema de Gestión Medioambiental para monitorizar y minimizar el impacto medioambiental de los procesos de producción y los productos de Airbus a lo largo de sus ciclos de vida. Las innovaciones medioambientales en el proceso de fabricación incluyen el empleo pionero de procedimientos más limpios y libres de agentes químicos para el montaje de paneles de fuselaje; procesos de pintura más respetuosos con el medio ambiente; y avances en la minimización de consumos de energía

y agua durante la etapa de fabricación. El Sistema de Gestión Medioambiental de Airbus está contribuyendo a establecer un nuevo enfoque para reducir el impacto medioambiental de productos y procesos a lo largo del ciclo de vida de la aeronave. Dicho ciclo de vida incluye el diseño, las compras, la fabricación, el transporte y las operaciones de servicio incluyendo mantenimiento, desguace de aeronaves y reciclado de materiales.

Mientras que la ISO 14001 clásica implica únicamente certificaciones orientadas al centro industrial, Airbus ha unido sus esfuerzos a los de otras organizaciones (Cámara de Comercio, Asociaciones de Comercio Internacional, EADS Alemania...) con objeto de establecer las normas para desarrollar un enfoque dirigido a la obtención de un certificado medioambiental innovador que incluya tanto a los CENTROS como los PRODUCTOS a lo largo de sus ciclos de vida (constituyendo el centro de producción tan solo un aspecto más de este ciclo del producto). Este enfoque integrado, denominado **SPOEMS** (Sistema de Gestión Medioambiental Orientado a Productos y Centros) ayudará a Airbus, entre otras organizaciones, a valorar de manera sistemática el impacto medioambiental de sus productos a lo largo de su ciclo de vida, así como a establecer mejoras relevantes, sobre todo a partir de las etapas de diseño iniciales. SPOEMS ha sido seleccionado por la Unión Europea para su programa "LIFE".

Reciclado de residuos

Con el apoyo de las certificaciones ISO 14001, las unidades de negocio están asumiendo numerosas iniciativas locales sobre reciclado de residuos, más allá de las exigencias normativas (identificación, separación, gestión de usos). Como ejemplo cabe destacar Astrium en el Reino Unido : iniciación de dos flujos de gestión de residuos : cristal y papel.

Cambio climático

Las unidades de negocio de EADS fueron parte del primer programa de negociación de derechos de emisión establecido por la Unión Europea, pese a que las operaciones de EADS tienen un impacto muy reducido en cuanto a emisión de gases invernadero. Por lo general el consumo de energía de EADS proviene de la calefacción e iluminación (oficinas, edificios administrativos, plantas de fabricación, etc.), así como de los procesos.

El cambio climático implica un riesgo potencial para EADS por la vía de un incremento sostenido en los costes de la energía. Sin embargo, tanto desde el punto de vista de los costes como de la eficiencia operativa, el Grupo asume la responsabilidad de reducir el consumo energético donde sea posible, de tal modo que EADS considera esto como una oportunidad de realizar avances sostenidos en este área, particularmente en el contexto de los sistemas de gestión medioambiental que se están estableciendo dentro del Grupo.

En julio de 2006, Airbus y Eurocopter, junto con otros cinco grandes fabricantes del sector aeroespacial, firmaron una declaración de intenciones para una Iniciativa Tecnológica Conjunta ("JTI") que está trabajando en la preparación de una innovadora política de "Cielos Limpios". La iniciativa conjunta Cielos Limpios, que se desarrollará a lo largo de un período de siete años con un presupuesto total estimado de alrededor de 1.700 millones de euros, será el mayor proyecto de investigación llevado a cabo en cooperación con la Comisión Europea. Se trata de un programa de investigación innovador que mejorará de forma radical el impacto del transporte aéreo en el medio ambiente aportando tecnologías y soluciones innovadoras que permitirán una reducción sustancial del ruido, las emisiones y el consumo tanto en la próxima generación de aviones como en los componentes y operaciones vinculadas. Su propósito consiste en poner de manifiesto y validar las transformaciones tecnológicas necesarias para alcanzar los objetivos medioambientales establecidos por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa ("ACARE"). Dichos objetivos, que ACARE se ha propuesto alcanzar para el año 2020, incluyen una reducción del 50% en las emisiones de CO₂ mediante una disminución drástica en el consumo de combustible, así como reducir las emisiones de NO_x en un 80% y el ruido percibido en un 50%. Asimismo, aspira conseguir el diseño de un ciclo de vida del producto autosostenible, que incluya la fabricación, mantenimiento y eliminación.

Directiva sobre restricción de sustancias peligrosas (RoHS)

La directiva europea RoHS restringe la utilización de seis sustancias peligrosas (plomo, cromo hexavalente, mercurio,

cadmio, PBB y PBDE) en productos eléctricos y electrónicos. La Comisión Europea ha confirmado que "aquellos equipos que incluyan las sustancias de referencia y que estén específicamente diseñados para su instalación en aviones, buques u otros medios de transporte, quedarán fuera del ámbito de aplicación de la Directiva RoHS". Asimismo los productos de defensa quedan excluidos de la directiva RoHS. Sin embargo, se espera que la industria vaya avanzando hacia nuevas alternativas más favorables al medioambiente en cuanto a aplicaciones eléctricas y electrónicas. Dichas sustituciones plantean grandes retos para la industria aeroespacial debido a la duración del ciclo de vida y los estrictos requisitos de seguridad de los productos aeronáuticos, que requieren la introducción de alternativas sustitutivas que precisan de ensayo y certificación antes de cambiarse.

En 2004, EADS organizó una red específica dedicada a los residuos eléctricos y electrónicos ("WEEE") afectados por las definiciones de la directiva. EADS concedió prioridad a la sustitución del plomo. En julio de 2005, se emitió un documento que fue trasladado a la cadena de suministros y a la comunidad de ingeniería. Se están elaborando estándares que establezcan las reglas de la transición hacia soluciones de eficacia y seguridad probadas en la industria aeroespacial mundial.

EADS y un gran número de sus unidades de negocio (Airbus, MBDA, Electrónica de Defensa, Transporte Espacial) toman parte en LEAP (Electrónica sin Plomo para el Proyecto Aeroespacial), un consorcio que se está encargando de elaborar dichos estándares. Asimismo EADS y Boeing han decidido unirse para hacer frente a esta complicada transición, definiendo en común las soluciones tecnológicas, los protocolos de validación de ensayos y las normas de gestión de configuraciones que a lo largo de los próximos años habrán de ser implementadas por la Industria Aeroespacial y sus proveedores.

Se están comenzando a desplegar herramientas informáticas específicas para el seguimiento y la gestión de sustancias peligrosas, tales como el plomo, desde la cadena de suministros a la etapa de eliminación.

Además se ha puesto en marcha un proyecto conjunto entre Airbus, EADS DCS, el EADS Innovation Works EADS, TechCI, un fabricante de placas impresas para circuitos y ACTIA, una empresa de ensamblaje de paneles técnicos. Dichos participantes obtuvieron fondos de la Unión Europea (a través del programa LIFE) para desarrollar tecnologías sustitutivas del plomo bajo la denominación de Electrónica en Sistemas de Telecomunicaciones Aeronáuticas y Militares (GEAMCOS). Este proyecto aspira a lograr que a medio plazo las unidades de negocio de EADS estén en condiciones de realizar soldaduras 100% sin plomo, y de obtener a medio plazo placas de circuitos totalmente desprovistas de plomo.

Desguace y reciclaje de aeronaves

La vida útil de una avión es de unos 30 años; consecuentemente está ya próxima la fecha de finalización de los primeros aparatos Airbus. Durante los próximos 20 años se estima que unos 200 aviones habrán de ser retirados anualmente del mercado mundial.

Hasta la fecha los aparatos antiguos eran estacionados en hangares y desmantelados sin ningún tipo de precaución ecológica. Airbus ha constituido un consorcio con EADS para mejorar la gestión del desmantelamiento de aeronaves, junto con el EADS Innovation Works (anteriormente CRC), Sogerma, Sita (una sociedad de gestión de residuos) y la Prefectura de Hautes-Pyrénées. Este proyecto de 2,4 millones de euros, denominado **PAMELA** (Process for Advanced Management of End of Life Aircraft) fue autorizado en 2005. Se ha establecido un centro especial en el Aeropuerto de Tarbes, donde se están ensayando

procedimientos para la retirada y reciclaje de aviones en condiciones seguras y ecológicamente responsables. El propósito de este proyecto consiste en demostrar que es posible la reutilización de hasta el 85-95% de los componentes aeronáuticos. También permitirá a EADS mantenerse en guardia frente a posibles desarrollos futuros en las regulaciones medioambientales de Europa. El primer avión que está siendo desmantelado (desde marzo de 2006) es un Airbus A300. La experiencia obtenida de este proyecto y de futuros desguaces será canalizada hacia el diseño de nuevos aviones de manera que en el futuro sea aún más sencillo desmantelar una aeronave.

Información complementaria : Con periodicidad bianual Airbus publica un informe sobre el Medio Ambiente, disponible en su página web www.airbus.com. En 2006 Airbus publicó su cuarto informe medioambiental.

	2006
Certificación ISO 14001/Registro EMAS – Número de centros certificados	52
Número de centros avalados por EU-ETS	12
Total emisiones CO ₂ (en ton)	330.000
Total emisiones CO ₂ declarada, bajo EU ETS (en ton)	170.000
Uso primario de energía desglosado por fuente primaria (en MWh)	2.910.000
Emisión de compuestos orgánicos volátiles (en ton)	3.900
Consumo de agua total (en m ³)	5.520.000
Volumen total de descarga de agua (en m ³)	3.050.000
Generación total de residuos peligrosos (en ton)	41.300
Generación total de residuos no peligrosos (en ton)	83.000

Ámbito : cobertura aproximada del 90% de la plantilla de personal EADS, estadísticas del 2006 elaboradas a partir del material, las definiciones y armonización existente entre los varios países en los que opera EADS. Cifras redondeadas (excepto el número de centros).

2.4 Recursos Humanos : Relación empleador – empleado

La labor de Recursos Humanos (en adelante, RRHH) consiste en garantizar que el Grupo EADS atraiga, desarrolle y retenga una plantilla de categoría mundial.

Además de esta función actual como asociado de negocio, Recursos Humanos también ayuda a solucionar los retos empresariales de facilitar la integración e internacionalización continuas del Grupo, fomentando una espíritu común en la Organización y sus estructuras operativas.

En el ámbito de las relaciones industriales, RR.HH. coordina el diálogo social a nivel tanto de la empresa como de sus divisiones.

Mantener unos estándares elevados de salud y seguridad en el puesto de trabajo constituye también un objetivo prioritario del Grupo EADS.

En 2006 se han puesto en marcha varias iniciativas para dar impulso a estos cometidos, tales como una reestructuración de la organización de RRHH con vistas a una mejor integración de funciones encaminadas a conseguir el objetivo global del grupo. Con el desarrollo del proyecto e-HR se ha introducido el proceso de transformación real.

En el contexto de los preliminares de reestructuración de Airbus y el plan de organización de EADS, se ha intensificado el diálogo social, estableciéndose con los representantes de la plantilla procesos adicionales de información y consulta.

2.4.1 Información sobre la plantilla y la organización del trabajo

A 31 de diciembre de 2006, la plantilla de EADS estaba compuesta por 116.805 empleados. El incremento global con respecto a 2005 ha sido del 3,2%, con una mayoría de nuevas contrataciones en Airbus, Astrium y Eurocopter.

En 2006, 8.283 empleados entraron a trabajar para EADS en todo el mundo (7.843 en 2005), de los cuales 3.929 ingresaron en Airbus. En el transcurso del mismo período 6.261 empleados dejaron EADS (5.471 en 2005).

En 2006, los empleados fijos eran el 98,1% del personal. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En total, un 97,5% de la plantilla de EADS trabaja en Europa, distribuida en 80 plantas.

Plantilla por División y zona geográfica

En las tablas siguientes se describe la composición de los efectivos de EADS, por sector de negocio y zona geográfica. Los empleados de las empresas que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDS y Astrium) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

Las estadísticas de 2004 han sido ajustadas para reflejar la nueva estructura organizativa establecida en 2005; "Otros negocios" incluye ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma y EADS Socata.

Empleados de EADS por División	31 dic. 2006	31 dic. 2005	31 dic. 2004
Airbus	56.966	54.721	51.959
Defensa y Seguridad	23.268	23.237	24.268
Eurocopter	13.422	12.755	11.850
Aviones de Transporte Militar	4.212	3.976	3.856
Astrium	11.927	10.985	11.053
HQ, Talleres de Innovación y otros negocios	7.010	7.536	7.676
TOTAL EADS	116.805	113.210	110.662

Empleados de EADS por región	31 dic. 2006		31 dic. 2005		31 dic. 2004	
	Cantidad	En %	Cantidad	En %	Cantidad	En %
Francia	44.536	38,1	43.286	38,2	42.807	38,7
Alemania	42.920	36,7	41.438	36,6	40.325	36,4
España	8.991	7,7	8.710	7,7	8.435	7,6
Reino Unido	14.309	12,3	14.297	12,6	14.045	12,7
Italia	701	0,6	729	0,7	734	0,7
EE.UU.	1.932	1,7	1.877**	1,7	2.166	2,0
Otros países*	3.416	2,9	2.873	2,5	2.150	1,9
TOTAL EADS	116.805	100	113.210	100%	110.662	100,0%

(*) En 'Otros países' se incluyen empleados de otros 13 países

(**) Esta disminución se debe en su mayor parte a la venta de los servicios de EADS Telecom y EADS Aeroframe.

Contratos a tiempo parcial	2006	2005	2004
	En %	En %	En %
Francia	4,1	4	3,7
Alemania	3,3	3,2	3,2
España	0,0	0,0	0,02
Reino Unido	1,6	1,4	0,82
EE.UU.	ND	0,1	0,0
Otros países	ND	ND	1,3
TOTAL EADS	3,2	3,2	2,87

2.4.2 Organización de los Recursos Humanos

En 2006, la organización de RR.HH. ha sido rediseñada con vistas a una mejor integración de sus funciones, en línea con los requisitos de negocio del Grupo. Con el fin de fomentar una mayor coordinación en la política del Grupo se diseñó un nuevo equipo directivo de RR.HH. y nuevas líneas de información funcionales desde las Divisiones hasta la Dirección de RR.HH.

La función de RR.HH. del Grupo EADS opera en todo el mundo como líder estratégico de RR.HH. y trabaja en estrecha colaboración con las Divisiones y unidades de negocio, que se encargan de los aspectos operativos de RR.HH. para la mayoría de los empleados, con la excepción de la alta dirección, que es responsabilidad de los RR.HH. corporativos.

Las comunidades de RR.HH. funcionan en estrecha colaboración, compartiendo prácticas adecuadas en el plano funcional. Periódicamente, se organizan reuniones de directivos de RR.HH. tanto en el ámbito nacional como europeo. En la actualidad, existe una base de datos global, que está siendo

desarrollada de manera permanente al efecto de cumplir las necesidades de integración de EADS.

En el ámbito corporativo, seis departamentos de apoyo desarrollan la gestión global de RR.HH. de EADS : Mejoras y operaciones de RR.HH.; Política Social y Relaciones Industriales; Compensación y Beneficios Sociales, Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje; Gestión del Talento y Recursos Ejecutivos, así como Seguridad.

Entre otros, son responsables de los siguientes apartados :

- gestionar el desarrollo de RR.HH. de los 200 puestos clave;
- diseñar políticas, directrices y herramientas para todos los procesos de RR.HH. a lo largo del Grupo, como nombramientos, rotación de puestos, movilidad internacional, retribución y beneficios, proyectos electrónicos de RR.HH, políticas de sistemas de seguridad de datos e información, etc.;

- organizar e impartir cursos de formación para ejecutivos, para todos los ejecutivos y potenciales ejecutivos, a través de la Academia de Negocios Corporativos y coordinar las actividades de formación del Grupo para todos los empleados; y
- mejorar la transferencia de buenas prácticas en la comunidad de RR.HH. de EADS.

2.4.3 Políticas y Resultados de los Recursos Humanos

2.4.3.1 Seguridad y Salud en el Trabajo : Creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS

Política

- *“EADS considera que la protección de la seguridad y la salud de sus empleados en el lugar de trabajo es una cuestión fundamental y prioritaria para el Grupo.*
- *EADS tiene el compromiso de mantener condiciones laborales seguras y saludables para sus empleados. Las unidades de negocio y las filiales de EADS son las encargadas de aplicar las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, sobre la base de la evaluación, la previsión y la gestión del riesgo y teniendo en cuenta los aspectos específicos y las necesidades del personal.”*

Organización y resultados

La gestión de la Higiene y Seguridad son aspectos esenciales en las sedes, lo que permite que medidas de prevención y protección para los empleados, proveedores y socios comerciales

sean definidas e implementadas cumpliéndose los requisitos específicos de cada lugar de trabajo.

La realización de informes sobre higiene y seguridad está supeditada a las normativas nacionales vigentes en cada una de las sedes.

Sin embargo, determinados indicadores de salud y seguridad han comenzado a ser aplicados a nivel de unidad de negocios para registrar principalmente los accidentes laborales.

A modo de ejemplo de los resultados obtenidos por el Grupo, la incidencia y gravedad de los accidentes (accidentes laborales con una baja superior a 3 días) registrados en Airbus ha disminuido de manera notable durante los ejercicios 2004 y 2006, al tiempo que aumentaban las entregas de aviones.

Airbus	2006	2005	2004
Tasa de siniestralidad (%)	10,6	12,61	13,18
Gravedad ⁽¹⁾	0,133	0,184	0,236

(1) Días perdidos ocasionados por siniestros notificables/ empleados.

2.4.3.2 Cuidado de los empleados de EADS y del know how de la Sociedad

Política

“Dado el carácter de las instalaciones del Grupo EADS, utilizadas para multitud de actividades relacionadas con la defensa nacional y con mercados civiles muy sensibles, las condiciones que rigen el acceso a las plantas e instalaciones, y el movimiento dentro de las mismas, están reguladas en órdenes ministeriales, y se basan en dos principios básicos :

- *el acceso a las plantas debe ser autorizado previamente por la empresa; y*
- *la entrada a zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la empresa.”*

Organización y resultados

EADS ha introducido una política para mejorar la seguridad de su personal y del conocimiento experto de EADS. Se ha instituido un Comité de Seguridad formado por directivos competentes en esta materia de cada país y de cada división, responsables de supervisar a sus jefes de seguridad locales, tanto a nivel de Unidad de Negocio como de planta, y que tratan con las autoridades nacionales y organismos europeos competentes en materia de seguridad.

La red de responsables de seguridad garantiza el intercambio de información y la difusión de las buenas prácticas. Se crean Grupos de trabajo con el fin de facilitar la constante adaptación de las medidas de seguridad a las amenazas reales. El acceso a las instalaciones de EADS está sujeto a autorización previa y la entrada en zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la empresa. La concienciación del personal en este sentido constituye un factor clave de éxito.

El creciente desarrollo de las actividades de EADS fuera de Europa requiere que se refuerce la seguridad de los empleados de EADS en países conflictivos, y que se mejore la seguridad de las oficinas de EADS en el extranjero.

Por lo que respecta a la seguridad informática, se han tomado las medidas pertinentes para auditar procesos y mejorar el nivel de concienciación del personal de EADS en relación con la seguridad de los sistemas de proceso de datos. Dada la naturaleza sensible de las actividades empresariales del Grupo, los empleados deberán estar capacitados, con el fin de cumplir las necesidades empresariales, para trabajar de acuerdo con las políticas de seguridad del Grupo; en este sentido, el Grupo implementa, por ejemplo, soluciones móviles seguras y una reactividad empresarial en condiciones de confianza.

En 2006, se puso particular énfasis en la gestión de riesgos, haciendo referencia y trabajando en relación con todos los temas

de seguridad y las necesidades del negocio en cuanto a seguridad. En concreto, se han definido nuevos procedimientos, y han comenzado a implementarse aplicaciones específicas (por ejemplo, e-HR).

2.4.3.3 Diversidad : Compromiso para asegurar la igualdad de oportunidades a todos los empleados de EADS

Política

- *“EADS ha asumido el compromiso de ofrecer igualdad de oportunidades a todos sus empleados y de abstenerse de ejercer discriminación alguna contra sus empleados por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad, ideología, orientación sexual, origen social, edad o minusvalía.*
- *EADS se compromete a mejorar el acceso de las mujeres a todas sus actividades y garantizará un desarrollo profesional justo, así como una remuneración idéntica a todos los empleados, sean hombres o mujeres, que tengan la misma capacitación y que realicen un trabajo de valor equivalente.”*

Resultados y buenas prácticas

EADS ha promovido siempre la diversidad a través de su cultura de colaboración por encima de las fronteras.

Los principios de EADS en relación con el respeto y la promoción de la diversidad figuran indicados en el Código Ético del Grupo, lo mismo que en el “Acuerdo Marco Internacional” firmado con el Consejo Europeo del Trabajo.

Los siguientes ejemplos ilustran acerca del cumplimiento de estos principios :

Nacionalidades

El personal de EADS está compuesto de empleados de 40 nacionalidades diferentes que trabajan a escala global (no existiendo ninguna nacionalidad representada por menos de diez personas).

Diversidad de género

El porcentaje de mujeres que trabajaban para el Grupo en 2006 era aproximadamente del 15,2%. Lo que supone un incremento sostenido desde 2004, año en el que el Grupo comenzó a intensificar su política en este terreno, incremento que ha tenido lugar en todas las divisiones.

A 31 de diciembre de 2006, de acuerdo con un sistema de evaluación interno del Grupo, alrededor de un 5% de los cargos directivos (nivel de gestión más alto de EADS) estaban ocupados por mujeres, así como un 8% de los puestos de directivo senior.

Mujeres en EADS	31 de diciembre de 2006 En %	31 de diciembre de 2005 En %	31 de diciembre de 2004 En %
Airbus	13,2	12,7	12,4
Defensa y Seguridad	18,9	18,7	18,9
Eurocopter	13,1	12,6	12,3
Aviones de Transporte Militar	13	12,6	12,1
Astrium	19,6	19,2	19,4
HQ, Innovation Works y otros negocios	17,6	15,7	15,4
TOTAL EADS	15,2	15	14,8

EADS ha iniciado una labor a largo plazo de promoción de la presencia femenina en la industria aeroespacial y ha establecido dos prioridades : como mínimo, el 20% de las personas que contrata anualmente serán mujeres, y habrá una campaña activa de comunicación en universidades y escuelas superiores para conseguir, mediante ejemplos concretos y testimonios personales, que la industria aeroespacial, y dentro de ella en especial EADS, constituya una opción laboral atractiva para las mujeres.

A partir del 1 de enero de 2004, se solicita un informe trimestral a las unidades de negocio sobre sus logros en la contratación de mujeres.

CBA EADS fomenta la diversidad en todos los programas de desarrollo.

En 2006, el porcentaje de mujeres se ha incrementado en estos programas para estar en línea con los objetivos de reclutamiento del grupo.

En 2006, un 22,6% de las nuevas contrataciones correspondieron a mujeres (20,5% en 2005), con lo cual se superó el objetivo del Grupo. Las divisiones de Defensa y Seguridad, Astrium y el EADS Innovation Works llevan la iniciativa en este campo.

Desde 2004, EADS mantiene una relación de cooperación con el centro **FEMTEC** de carreras universitarias para mujeres de Berlín, en Alemania.

Mediante la colaboración con empresas de reconocido prestigio, el objetivo de este proyecto entre FEMTEC y el mundo industrial consiste en promocionar los estudios de ingeniería entre las mujeres jóvenes, ayudando a que las estudiantes especializadas y con alto potencial puedan entrar en el sector aeronáutico. EADS desempeña un papel activo en el taller de asesoría profesional diseñado por FEMTEC, así como en diversas jornadas de conferencias.

En Francia EADS patrocinó el **Premio Irène Joliot-Curie** por tercera vez en 2006 (Véase 2.2.2 “Apoyo y Protección de las Innovaciones – Capítulo Innovación”).

Además EADS es miembro activo de **WIST** (Iniciativa Mujeres en Ciencia y Tecnología), programa financiado por la Comisión Europea para explorar los vínculos de cooperación entre la investigación pública y la privada, así como la relación entre diversidad y eficacia empresarial.

Airbus firmó también un acuerdo de asociación con la Academia de Toulouse para facilitar contactos entre profesionales femeninas y estudiantes, para suministrar información a estudiantes, profesores y orientadores profesionales acerca de los avances tecnológicos y de las nuevas habilidades y para participar en eventos orientados a tal fin.

Otras iniciativas incluyen :

- en Alemania, la organización de un “**Día de las Chicas**”, una jornada de puertas abiertas para chicas en los emplazamientos alemanes de EADS con el fin de permitirles aprender más sobre la profesión de ingeniero;
- en Francia, la participación en la iniciativa “*Elles bougent*” (*Ellas se mueven*) Liderado por importantes facultades de ingeniería de Francia (ENSAM, ESTACA) y conjuntamente con miembros importantes del sector de los transportes (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), este proyecto aspira a desarrollar entre las mujeres una mayor vocación por las carreras técnicas, fomentando su interés por tecnologías sofisticadas a través de un contacto con mujeres ingenieras que actualmente trabajan en las empresas asociadas, así como mediante visitas a fábricas, conferencias, etc.

Finalmente, para cumplir con esta estrategia general se llevó a cabo un encuentro con miembros del **IIWE** (Instituto Internacional de la Mujer en la Ingeniería) en julio de 2006, en la central de EADS en París, la planta ST de EADS en Les Mureaux y Eurocopter en La Courneuve. 80 mujeres jóvenes participaron en talleres sobre diversidad y vocación científica.

EADS también ha sido socio empresarial del segundo “**Foro de Mujeres por la Economía y la Sociedad**”. Este foro, celebrado en octubre de 2006, se creó para fomentar la visión, el impacto y la influencia de la mujer en todos los temas de relevancia económica y social. Supone una oportunidad para que la mujer contribuya con ideas, opiniones y soluciones. Su cometido consiste en definir nuevos cauces de progreso para el mundo del futuro.

La aplicación en Francia del acuerdo firmado con los sindicatos en 2004 (“*Accord sur l'égalité et la mixité professionnelle*”) se sigue con atención en cada empresa de EADS y también a nivel del Grupo, aplicando un conjunto definido de indicadores comunes para evaluar resultados y dejar constancia de los

progresos realizados mediante un plan de actuación que cubra el período 2004/2006. Está previsto que este plan de actuación sea renegociado cada tres años.

Diversidad de edad

Un convenio de grupo entre las entidades EADS de Francia y las organizaciones sindicales, firmado en 2005, aspira a desterrar el desarrollo profesional en función únicamente de la edad.

Conscientes de la tendencia a la prolongación de la vida laboral, las demás entidades europeas del Grupo EADS también están trabajando en este tema del desarrollo de la segunda mitad de las carreras profesionales.

Empleados por Grupo de edad	31 dic. 2006	31 dic. 2005	31 dic. 2004
18-25	7.578	7.179	6.812
26-35	29.621	27.303	26.081
36-45	37.026	37.127	37.544
46-55	36.545	35.358	34.565
56-65	12.227	11.229	10.984
TOTAL EADS	122.997	118.196	115.986

Cifras al 100% para empresas consolidadas.

Promedio de edad de los empleados	31 dic. 2006	31 dic. 2005	31 dic.
Francia	41,3	41,4	41,6
Alemania	42,0	42,2	42,1
España	42,8	42,4	42,9
Reino Unido	42,3	41,9	41,7
EE.UU.	44,2	43,9	42,4
Otros países	n/a	40,8	39,5
TOTAL EADS	41,8	41,9	41,9

Duración media de la relación laboral	2006	2005	2004
	Años	Años	Años
Airbus	13,4	13,4	13,6
Aviones de Transporte Militar	20,1	20,8	21,5
Eurocopter	13,4	14,2	15,1
Defensa y Seguridad	16,3	16,7	16,5
Astrium	15	15	14,9
HQ, Innovation Works y otros negocios	12,5	13,3	13
TOTAL EADS	14,3	14,6	14,7

2.4.3.4 Desarrollo Profesional : Gestión eficaz de las habilidades y el know-how

Política

- *“-EADS garantiza que la jornada laboral, incluidas las horas extras, estará regulada para permitir un equilibrio saludable entre el trabajo de los empleados y su vida privada.*
- *-EADS se esfuerza por desarrollar las habilidades y el know-how de sus empleados, tanto para su propio beneficio como para su éxito colectivo. La política de desarrollo del personal de EADS pretende :*
 - *fomentar la formación para mejorar los resultados y conseguir un trabajo de gran calidad;*
 - *fomentar el trabajo en equipo transfronterizo e interfuncional, en el marco de la movilidad en el seno del Grupo;*
 - *evaluar y reconocer los conocimientos técnicos individuales a través de un plan global desarrollado en todo el Grupo; y*
 - *vincular al personal a los resultados del Grupo y sus filiales mediante un plan destinado a compartir el éxito.”*

Resultados y buenas prácticas

Reclutamiento y retención del talento

EADS tiene la firme convicción de que el desarrollo de un estrecho contacto con las universidades objetivo y sus estudiantes contribuye al crecimiento de éstos, proporcionando a la empresa una reputación excelente entre los potenciales aspirantes del futuro.

EADS manifiesta su compromiso en formas variadas : participación en consejos, avisos en el interior de las aulas, preparación de estudios de casos, conferencias técnicas, conferencias en los campus, organización de visitas a fábricas, presencia en los eventos profesionales y fortalecimiento de la cooperación en áreas de investigación común.

Por ejemplo : EADS asiste a más de **40 eventos de reclutamiento** todos los años, como por ejemplo las ferias profesionales estudiantiles de Alemania, o las organizadas por la Polytechnique, la Centrale o Supaero de Francia, o las del MIT o la Universidad de Berkeley, en los EE.UU., por citar tan sólo algunas. Las reuniones de reclutamiento o de promoción de la marca también son habituales en las exhibiciones aéreas como ILA o el Paris Air Show, y sirven para dar a conocer la marca EADS entre los candidatos con talento o interés por la industria aeroespacial.

En el marco de la política Global de Desarrollo Industrial de EADS, y tras la participación de RR.HH. en el Asian Aerospace (Singapur, febrero de 2006), Marketing y RR.HH. han decidido avanzar un paso más en el mercado asiático. Con el objeto de dar a conocer la marca EADS entre los candidatos chinos, el equipo de RR.HH. formó parte de la plantilla de EADS en la Exhibición Aérea de Zhuhai de 2006.

El grupo EADS comenzó sus propios “roadshows” en las principales universidades de Europa dentro de la red Pegasus (Asociación de un grupo europeo de universidades especializadas en Ingeniería Aeronáutica y Aeroespacial). EADS y todas sus divisiones se encuentran presentes en el campus con el objeto de establecer nuevos contactos con las universidades líderes de Europa en las especialidades aeronáutica y aeroespacial, así como para construir una imagen sólida de EADS como empleador. Asimismo, los debates con miembros de facultades, profesores e ingenieros de EADS ayudarán a los estudiantes a desarrollar habilidades y formación que les ayudarán a desempeñar una carrera exitosa en la industria aeroespacial.

Dichas asociaciones también ponen de manifiesto el compromiso a largo plazo de EADS para construir y mantener relaciones a largo plazo con universidades o redes importantes.

Además de una presencia cada vez más intensa entre los estudiantes, directamente en su universidad, EADS también organiza más de **60 visitas a las plantas** de la mayoría de sus divisiones y unidades de negocio.

Después de más de un año de intenso trabajo en el proyecto, EADS pudo anunciar el despliegue oficial a través de la nueva plataforma, eRecruiting@EADS. Esta nueva plataforma responderá a los requisitos de la futura fuerza de trabajo de la empresa, a la vez que aportará transparencia a los mercados laborales en los que el grupo se mueve.

Lanzada en 2006, la nueva plataforma de reclutamiento garantizará a EADS la disponibilidad de las personas adecuadas en el momento correcto y en lugar adecuado. La nueva plataforma eRecruiting@EADS juega un papel clave en el futuro de la empresa.

Cada año, EADS Europa oferta más de **5.000 puestos para formación en prácticas**, lo cual aporta al estudiante una valiosa experiencia técnica y personal, junto con la oportunidad de tener una visión más próxima del mundo de la industria. La mayor parte de la formación en prácticas facilitada por EADS está centrada en la tecnología aeroespacial, la electrónica, las tecnologías de la información, las finanzas o la gestión.

Para mejorar las habilidades y aptitudes de sus antiguos estudiantes en prácticas, EADS ha desarrollado un **programa Junior** para llevar un seguimiento de toda la plantilla de formación en prácticas, para retener y reclutar a los más motivados.

Asimismo se ofrece a los estudiantes una variedad de oportunidades adicionales (en función de las normativas y políticas nacionales), incluyendo formación profesional, y programas de becas.

Con el objetivo de intensificar los esfuerzos de integración, se han puesto en marcha nuevos programas específicos de

reclutamiento y desarrollo que contribuyan al desarrollo actual de la fuerza de trabajo de EADS. Se ha diseñado un nuevo programa llamado PROGRESS que consiste en desarrollar la movilidad y la movilidad de candidatos con talento dentro del Grupo EADS, cuyo despliegue se hará en 2007. Además los programas de desarrollo de EADS (Desarrollo de Gestión Financiera y Desarrollo de Ventas y Marketing Avanzado), que se ofrecen a los profesionales interesados en trabajar para EADS en sectores clave como la gestión financiera y ventas, han demostrado su eficacia.

Empleados por nivel de formación	2006 En %	2005 En %	2004 En %
Universitarios (4 años y más)	24,4	24	23,9
Universitarios (hasta 3 años)	19,3	18,9	19,1
Formación Profesional Superior	9,9	11,3	9,5
Formación Profesional	40,9	41,5	41,4
Educación Básica	5,5	4,3	6,1

Desarrollo y formación

El desarrollo reviste carácter prioritario para los empleados de EADS. Además, considerando el desarrollo de **experiencia tecnológica** como un activo importante, EADS ha desarrollado una política específica para expertos en ingeniería, que tienen un importante papel para que EADS mantenga una ventaja competitiva mediante avances en el ámbito de la I+D.

Esta política, cuyo objetivo consiste en crear carreras profesionales atractivas para ingenieros, incluye también programas de desarrollo adaptados a los requerimientos específicos de los expertos en técnicos.

El desarrollo del personal también implica **formación**. Los gastos anuales de formación de EADS ascienden aproximadamente al 4% de la masa salarial (más de 150 millones de euros). EADS forma a más de 70.000 empleados al año, durante un total de 2,5 millones de horas.

Para mejorar la eficiencia de esta importante inversión, EADS ha establecido un Consejo de Aprendizaje cuya misión consiste en proporcionar mejores programas de formación, compartir recursos internos, ser más proactivo en dicho ámbito y crear más valor para el negocio. El Consejo de Aprendizaje está gestionado por el Director de Aprendizaje y Desarrollo de Liderazgo de EADS.

- Una de las decisiones tomadas por dicho Consejo ha sido la de crear un “Colegio Compartido”, que constituirá el lugar en el que todas las divisiones compartirán programas de formación y recursos comunes, incluyendo a los formadores internos. Constituido en 2006, el Colegio Compartido pondrá a disposición sus primeros programas en 2007, debiendo hallarse en muy poco tiempo en condiciones de satisfacer las necesidades de EADS. Los primeros programas desarrollados por el “Colegio Compartido” tratarán sobre Calidad, Ingeniería de Sistemas y Gestión de Programas.
- En la misma tendencia integradora, EADS ha decidido crear un Modelo de Liderazgo basado en 6 principios que ilustran la forma exitosa de liderar y gestionar en EADS. Este modelo está siendo utilizado en cometidos de desarrollo con herramientas como los procesos de realimentación específicos EADS 360°, o los Centros de Desarrollo.
- La CBA, creada en 2000 como Universidad corporativa de EADS para desarrollo de directivos y preparación de la próxima generación de ejecutivos, ha centrado algunos de sus programas en la preparación activa de líderes de EADS en materia de internacionalización, mejora e innovación.

En 2006, el Centro de Formación para Directivos de EADS (Domaine de Villepreux), en las proximidades de Burdeos, alojó a más de 1.000 visitantes durante su segundo año. Este centro se diseñó para facilitar instalaciones a todo el Grupo, para reuniones de la alta dirección, sesiones formativas y seminarios para ejecutivos.

Movilidad

Al empleado de EADS también se le ofrece un amplio espectro de oportunidades de movilidad. En EADS la movilidad se entiende entre funciones, unidades de negocio y divisiones de cuatro países : Francia, Alemania, España y Reino Unido, así como desplazamientos a otras regiones como América y Asia.

A 31 de diciembre de 2006, EADS tenía 2.000 empleados expatriados⁽²⁾, el 75% trabajando en países europeos.

Remuneración

La masa salarial total del año 2006 asciende a 8.730 millones de euros (Véase “Parte 1/1.2 Estados Financieros” – Nota 7).

Prácticas para compartir el éxito

Los esquemas retributivos de EADS siguen una política estrechamente vinculada a logros tanto individuales como de la empresa, tanto en las divisiones como para el Grupo en su totalidad. En 2006, un plan de stock options y un plan de acciones restringido sobre rendimientos se pusieron en marcha para los directivos senior del grupo (Véase “Parte 1/2.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”). En 2006 no se hicieron ofertas a los empleados. La oferta para los empleados prevista para junio de 2006 fue finalmente pospuesta para el mes de marzo de 2007 (Véase “Parte 1/2.3.2 Oferta de Acciones para los Empleados”).

Desde 2005, los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

2.4.3.5 Relaciones con el empleado : un diálogo proactivo

Política

- “EADS está convencida de que un diálogo social continuo y de calidad es clave para el Grupo. En concreto, el Comité de Empresa Europeo (“EWC”) facilita un diálogo fluido y proactivo con los representantes de los trabajadores.
- EADS garantiza que la representación del personal se lleve a cabo en una atmósfera constructiva dentro de todas sus unidades de negocio. De esta forma, se mantiene un correcto equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los intereses económicos del Grupo.”

(2) Ámbito : aproximadamente 90% EADS.

Resultados y buenas prácticas

Comité de Empresa Europeo

El 23 de octubre de 2000 – al inicio de la creación de EADS – la dirección y los representantes sindicales de los trabajadores y los comités de empresa que operaban en EADS en Francia, Alemania, España y el Reino Unido firmaron un acuerdo por el que se creó el Comité de Empresa Europeo.

- El Comité de Empresa Europeo se reúne dos veces al año para recibir información y realizar consultas sobre la evolución del negocio y las perspectivas del Grupo.
- El Comité de Empresa Europeo incluye también un comité económico que se reúne cuatro veces al año y se centra en cuestiones económicas.
- Asimismo, se han creado subcomités europeos en varias unidades de negocio, como Airbus, Eurocopter, EADS Astrium y EADS DS, que imitan el modelo del Comité de Empresa Europeo de EADS.

De conformidad con el principio de subsidiaridad, los comités nacionales de Francia, Alemania y España permiten el diálogo sobre cuestiones nacionales.

En el contexto de los preparativos del programa de reestructuración de Airbus y del plan de la organización de EADS y, adicionalmente al procedimiento legal, se ha convenido un proceso de diálogo informal con la plantilla y los representantes sindicales. Todo ello resulta en un incremento de las reuniones inicialmente previstas, así como en el desarrollo de una coordinación interdivisional y un flujo de información en cascada tanto para las etapas de preparación como las de implementación.

Acuerdo Marco Internacional

Partiendo del contexto globalizado de las actividades de EADS y como ejemplo ilustrativo del diálogo continuo que el Grupo EADS y el Comité de Empresa Europeo mantienen se estableció en junio de 2005 un Acuerdo Marco Internacional. En virtud de dicho acuerdo las partes firmantes declaran su compromiso con principios comunes y estándares sociales que reconocen como fundamentales, y que intentarán promover a nivel mundial, en todos aquellos países en los que EADS desempeña su actividad. EADS y el Comité de Empresa Europeo del Grupo manifestaron su firme convicción de que la responsabilidad social de la empresa (CSR) constituye una clave para el éxito a largo plazo.

La Federación Europea de Trabajadores del Metal (EMF) y la Federación Internacional de Trabajadores del Metal (IMF) han suscrito estos principios, siendo por consiguiente cosignatarios del Acuerdo.

Los principios incluidos en el Acuerdo Marco Internacional están en línea con las normas generales de las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, las directivas de la OCDE para empresas multinacionales y los principios establecidos por el Global Compact de Naciones Unidas, firmado por EADS en octubre de 2003, y cumplen el Código Ético.

Cubren los ámbitos de igualdad de oportunidades y no discriminación en lo relativo a empleo, condiciones laborales y protección del medio ambiente; se condena el trabajo infantil, y se reconocen los principios de libertad de asociación y protección de los derechos sindicales.

EADS espera que todos sus proveedores reconozcan y apliquen los principios de este acuerdo marco.

Visión general de convenios colectivos firmados con los sindicatos y Comités de Empresa desde el año 2000

El Grupo EADS ha suscrito acuerdos en las siguientes materias :

- establecimiento del Comité de Empresa Europeo⁽³⁾;
- vinculación del personal a los resultados de la actividad del Grupo⁽⁴⁾;
- Acuerdo Marco Internacional;

- En Alemania, se celebraron acuerdos de tarifas en relación con asuntos como las vacaciones pagadas, las pagas extraordinarias de Navidad, las bajas por enfermedad y la jubilación anticipada, así como acuerdos con el comité de empresa sobre reparto del éxito, paquetes de seguros, pensión de la sociedad, compensación por jubilación anticipada, plan de sugerencias, equilibrio de la vida laboral y familiar, personas discapacitadas y sistema de ahorro de tiempo;
- En Francia, se firmaron convenios colectivos en relación con asuntos relativos al empleo, los derechos sindicales y el diálogo social; prejubilación, gestión de la segunda mitad de la carrera, la cobertura de costes sanitarios, el comité nacional francés y los coordinadores sindicales; la igualdad profesional, la diversidad, la jornada laboral, formación durante la carrera, y el nuevo marco para los seguros sanitarios;
- En España, un convenio colectivo que cubre varios temas relativos al horario laboral, y la organización del trabajo, incluye además beneficios sociales, como ayudas a los hijos de los empleados, transporte colectivo, jubilación, seguros de vida, préstamos, ayudas a la jubilación, cantinas, y ayudas a asociaciones de trabajadores.

Cabe destacar que a nivel de las Unidades de Negocio existe la posibilidad de firmar convenios colectivos directamente relacionados con sus campos sociales específicos.

2.5 Ciudadanía corporativa

2.5.1 Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS

2.5.1.1 Política

“Dado que somos una de las mayores empresas de Europa, EADS es consciente de nuestras obligaciones y deseamos ampliar nuestra contribución al entorno cultural, educativo y social de los países en los que EADS lleva a cabo sus operaciones. Concretamente, EADS pretende reforzar las asociaciones en proyectos con

universidades y centros de investigación, a través, por ejemplo, de la Fundación para la Investigación de EADS.

EADS hará todo lo que esté en su mano para mantener un diálogo abierto con las partes afectadas y responder de forma clara a cualquier solicitud de aclaraciones dentro de los límites de sus obligaciones.”

(3) Acuerdo para el establecimiento de un Comité y Subcomités de Empresa Europeo para información y consultas sobre trabajadores, entre EADS NV y los representantes de sus empleados, con fecha 23 de octubre de 2000.

(4) Acuerdo para la puesta en marcha de un plan de acciones en función de los resultados obtenidos dentro del Grupo EADS NV, entre el Director de RRHH de EADS NV y el Comité de Empresa Europeo, con fecha 29 de junio de 2004.

2.5.1.2 Organización

Las aportaciones de EADS son de diversa índole e incluyen patrocinios, donaciones o relaciones de asociación. Allí donde tiene una sede, EADS contribuye a una serie de actividades, congresos o instituciones, que tratan de dar respuesta a aspectos sociales, educativos, culturales o deportivos. En la mayoría de los casos, esas actividades son iniciadas por entidades locales de EADS, que también están diariamente en contacto con personas significativas afectadas por su actividad.

No obstante, EADS ha establecido directrices sobre donaciones (bajo la responsabilidad del Secretario Corporativo de EADS) y directrices para patrocinios (bajo la responsabilidad de Comunicaciones Corporativas de EADS), en las que se establecen criterios para la concesión de contribuciones a proyectos.

Esas directrices establecen también determinados límites, por encima de los cuales la actividad debe comunicarse al Secretario Corporativo o a Comunicaciones Corporativas, respectivamente, y ser aprobada a nivel de los CEO.

2.5.1.3 Resultados y buenas prácticas

Patrocinios y donaciones

En 2006, EADS realizó aportaciones por valor de más de 2 millones de euros a proyectos sociales, culturales, deportivos o educativos. Se ha puesto particular énfasis en iniciativas relacionadas con la industria y proyectos de orientación científica. Esta cifra, sin embargo, no incluye las contribuciones a la Fundación para la Investigación de EADS en Francia, ni a FIDAMC en España.

Por otra parte, EADS contribuye también a actividades humanitarias a través de la donación, la entrega de material o el despliegue de la capacidad de transporte aéreo cuando es necesario. Entre otras, EADS tiene una relación duradera con “Aviación sin Fronteras” “ASF”, una organización sin ánimo de lucro en España, Francia y Alemania que transporta en avión a niños gravemente enfermos. En 2006, ASF Francia trasladó al niño número 10.000 para ser sometido a una intervención quirúrgica en Francia.

EADS también anima a sus empleados a que de manera activa y responsable participen a título individual en iniciativas locales que contribuyan al general desarrollo de las comunidades locales.

Diálogo con los accionistas

EADS siempre está dispuesto a escuchar voces críticas, dando la bienvenida a todo tipo de aportaciones constructivas. El Grupo se esfuerza por mantener diálogo abierto con cualquier accionista que desee obtener información complementaria relativa al negocio de EADS, sus operaciones empresariales o las actividades CSR.

En concreto, y para facilitar la información más exacta a los accionistas, el Grupo colabora proactivamente con las agencias de rating que estudian la viabilidad de las empresas. EADS aspira a mejorar continuamente la integración de CSR en su negocio operativo diario. Para alcanzar dicho objetivo, el análisis de las agencias contribuye a los esfuerzos de EADS de establecer las fortalezas y debilidades del Grupo, y detecta posibles ausencias en los informes CSR. También facilitan indicaciones en cuanto a benchmarking de EADS en la industria aeroespacial y de defensa, que se halla actualmente por detrás de las otras industrias en términos de informes CSR.

2.5.2 Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS

2.5.2.1 Política

- *“EADS se enorgullece de vender sus productos y prestar sus servicios a un número creciente de países, gracias a la confianza que clientes internacionales tienen en su reputación global.”*
- *EADS es consciente de su responsabilidad como empresa global en la expansión de unas prácticas comerciales internacionales sólidas que fomenten una globalización equilibrada y justa que beneficie a todos los países.*
- *EADS fomenta la cooperación industrial con industrias locales siempre que es posible, con el fin de apoyar el desarrollo de capacidades y competencias.*
- *EADS apoya iniciativas locales destinadas a la promoción de proyectos orientados a la responsabilidad social corporativa.”*

2.5.2.2 Organización

La función denominada “Desarrollo Industrial Global” (“GID”), se encarga de diseñar e implementar la Estrategia Industrial Global del Grupo EADS. Dicha función, implantada a finales de 2005, incluye un equipo corporativo y una red divisional.

La organización general de EADS aspira a implantar de forma completa la globalización en sintonía con la política de EADS. El principio de actuación principal consiste en establecer, siempre que sea posible, relaciones de cooperación industrial a largo plazo con un beneficios equitativos para EADS y el socio local.

2.5.2.3 Resultados y buenas prácticas

En 2006, EADS ha realizado notables avances en pro de la globalización. Entre otros logros, EADS preparó el terreno para conseguir establecerse en India y China.

Está previsto que para 2008 abra el Centro Tecnológico de EADS en la India con sede en Bangalore. En él radicarán tanto

las filiales de EADS como los proveedores de ingeniería, desarrollo de software y publicación de actividades técnicas. Esto supondrá la creación de un total de 2.000 puestos de trabajo durante los próximos 10 años.

Eurocopter ha iniciado, en colaboración con un socio chino, el desarrollo conjunto del EC 175, un nuevo helicóptero multifuncional. Simultáneamente Airbus prepara la construcción de una línea A320 para el montaje final en la provincia de Tianjin, que debería comenzar sus operaciones en 2008.

Tales hitos decisivos en India y China corroboran el compromiso del Grupo EADS de globalizar su presencia en países estratégicos, a través de asociaciones del tipo “ganar-ganar” con socios locales. Mientras EADS aspira a beneficiarse de un acceso sostenible a los mercados y de mano de obra altamente cualificada en actividades específicas, el país se beneficia del desarrollo de su industria aeronáutica local, a través de la creación de cientos de puestos de trabajo en actividades de interés estratégico como la ingeniería y el montaje final de aviones.