

Responsabilidad corporativa

2

2.1	Ética empresarial	56
2.1.1	PRÁCTICAS EMPRESARIALES ADECUADAS	56
2.1.2	POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN	59
2.1.3	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE REGULA TODAS LAS ACTIVIDADES DE EADS	60
2.1.4	NORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	62
2.2	Crecimiento sostenible	63
2.2.1	CALIDAD DEL PRODUCTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	63
2.2.2	APOYO Y PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN	65
2.2.3	GESTIÓN DE PROVEEDORES: FOMENTO DE UNA RELACIÓN DE BENEFICIO MUTUO CON LOS PROVEEDORES DE EADS	70
2.3	Protección del medio ambiente	74
2.3.1	POLÍTICA	74
2.3.2	ORGANIZACIÓN	74
2.3.3	RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS	75
2.4	Recursos Humanos: relación empleador – empleado	79
2.4.1	INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	79
2.4.2	ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
2.4.3	POLÍTICAS Y RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	81
2.5	Ciudadanía corporativa	88
2.5.1	MANTENIMIENTO DE UN DIÁLOGO ABIERTO CON LAS PARTES AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD DE EADS	88
2.5.2	INCLUSIÓN DE LOS INTERESES COMUNITARIOS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE EADS	89

EADS se constituyó hace siete años, como resultado de la ambición industrial europea de crear un líder mundial en el ámbito de la aeronáutica, la defensa y el espacio. Construida como un reto y un motor de cambio, EADS es responsable de algunos de los mayores logros europeos, como Airbus, Ariane, Eurofighter o Eurocopter. Una parte de esta ambición y visión son sus valores de integridad y responsabilidad ética y social. El Grupo está sometido a los principios y valores expuestos en su Código Ético, así como a las políticas de responsabilidad social corporativa (“RSC”) articuladas en el año 2004. Desde entonces, estas políticas se han sucedido progresivamente y se han visto sometidas a continuas actualizaciones para adaptarse a su entorno y a los retos que el grupo afronta, así como para reafirmar su compromiso para con sus valores. El año 2007 ha sido testigo de logros significativos merced a una estructura corporativa reformada, así como los primeros resultados de Power8, iniciativas de despliegue internacional y éxitos comerciales. No obstante la Sociedad se ha visto obligada a hacer frente a importantes desafíos tecnológicos e industriales a lo largo de los dos últimos años. EADS cree que su compromiso con sus políticas de responsabilidad social contribuye a las iniciativas del Grupo en relación con la competitividad y la eficacia a largo plazo.

A través de su Visión 2020, EADS ha reafirmado claramente su compromiso de un mayor desarrollo e integración de sus políticas de RSC en su actividad diaria.

En efecto, EADS considera que un reconocimiento de sus responsabilidades éticas y sociales constituyen un factor clave para la creación de valor a largo plazo. EADS reconoce que esta responsabilidad del Grupo incluye la dedicación a todos sus interlocutores: clientes, personal, accionistas, y además a la sociedad en su conjunto mediante una contribución al bienestar de los individuos y a la prosperidad de las comunidades.

La estrategia del Grupo se ha diseñado para alcanzar un equilibrio sostenible entre los resultados económicos, la atención a los intereses de las partes afectadas por la actividad y el respeto al medio ambiente. Por consiguiente, EADS se ha propuesto los objetivos siguientes:

- Avance hacia mayores cotas de eficiencia medioambiental y liderazgo en el desarrollo de las más avanzadas tecnologías verdes;
- Creación de valor mediante el desarrollo de relaciones fructíferas con sus interlocutores, con el propósito de ser en todo momento un socio de referencia en términos de responsabilidad;
- Sostenimiento de niveles de eficacia económica a través de la fijación de estándares éticos de referencia.

El enfoque de EADS en materia de RSC

El enfoque adoptado por EADS en materia de responsabilidad social corporativa tiene en cuenta la estructura y las particularidades del Grupo, y se construye en base a los conocimientos expertos del Grupo. El enfoque de EADS en materia de RSC:

- Está coordinado por el Secretario General del Grupo que (1) es el arquitecto de una organización de alcance general para todo el Grupo a la cual competen las cuestiones relacionadas con la RSC a través de un procedimiento estructurado; (2) coordina una red interna de RSC para asegurar la visibilidad y consistencia del enfoque de EADS tanto interna como externamente; (3) identifica y explora cuestiones de nueva aparición en el ámbito de la RSC, y define los medios capaces de aportar una respuesta adecuada; (4) plantea proposiciones y recomendaciones a la gestión de EADS relacionadas con todas las materias de RSC; (5) representa a EADS frente a redes externas y mantiene el diálogo con los accionistas e interlocutores estratégicos, y (6) el Secretario General del Grupo también es el encargado de coordinar y gestionar cuestiones relativas a ética y cumplimiento de normas a nivel corporativo;
- Crea un marco de directrices para las Divisiones y las Unidades de Negocio responsables de las operaciones diarias, que asegure el diálogo con los accionistas directos;
- Hace referencia explícita a temas de responsabilidad social corporativa tan importantes para EADS como el cumplimiento de la normativa sobre exportaciones: Como sociedad 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);
- Incluye 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 pretende ilustrar que las políticas RSC de EADS están siendo incorporadas cada vez en mayor medida a las operaciones del día a día, describiendo las mejores 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”, en sus siglas en inglés) basados en la Iniciativa Global de Informes (“GRI”, en sus siglas en inglés), en los principios del *Global Compact* y en las *Nouvelles Régulations Économiques* francesas, que se adaptaron a la actividad de EADS y que reflejan los logros de las políticas RSC 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 tenía como objetivo enfatizar una serie de valores clave para el éxito de la eficaz integración de las distintas sociedades 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 mejores 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, el Código Ético está disponible en los cuatro idiomas oficiales de la Sociedad 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 RSC 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, entre otros, 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 e industrial, así como sobre las relaciones con los proveedores;

- “Respeto por el medio ambiente” incluye el desarrollo de productos y procesos ecológicamente inocuos; y
- “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 describe la misión del Comité de Ética establecida 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, 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 Sociedad posee una base sólida en torno al cumplimiento de las prácticas y procesos existentes en cada uno de los ámbitos RSC del negocio. Las agencias de calificación crediticia estiman que dentro del sector aeroespacial y de la defensa, el nivel de cumplimiento en materia RSC 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 descritos 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 RSC 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 RSC, 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 e intelectual y en materia de investigación y desarrollo, etc. (Véase “Parte 1/2.1.6 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 RSC EN LOS ÁMBITOS QUE EADS CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA

Ámbitos de RSC	Elementos específicos de la política
Ética empresarial	Prácticas empresariales adecuadas
	Cumplimiento de normativas en negocios de exportación
	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
	Fomento de conciencia medioambiental y mantenimiento de un diálogo sostenido con las partes interesadas
Relación empleador – empleado	Creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS
	Protección de los empleados y el <i>know-how</i> de EADS
	Garantía de igualdad de oportunidades para todo el personal de EADS
	Aseguramiento de una gestión eficaz de cualificaciones profesionales y <i>know-how</i>
Ciudadanía corporativa	Fomento del diálogo proactivo con el personal EADS
	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 sociedades 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 37 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 de EADS para el comercio exterior

EADS ha puesto en práctica una detallada política corporativa bajo el epígrafe “Normas de EADS para el Comercio Exterior”, aplicable a todas las operaciones internacionales de las sociedades 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 y está incluida en el Código Ético de EADS, que está a disposición de todos los empleados en la intranet de la Sociedad.

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 estas Normas se describen a continuación:

- **Transparencia en la selección de todos los socios comerciales.** Todos los socios comerciales seleccionados por una sociedad 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 políticas 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.

En 2007 EADS disponía de una red internacional compuesta por 42 Responsables de Cumplimiento de Normas (“**ICOs**”), cada uno de ellos en representación de una Unidad de Negocio. Incumbe a los ICOs la responsabilidad de asegurar una correcta aplicación de las políticas y los procedimientos dentro de cada Unidad de Negocio. Asimismo, son responsables del nombramiento de los adecuados “corresponsales ICO” en las entidades controladas por las Unidades de Negocio, así como de establecer un esquema eficaz de delegación de responsabilidades sobre cumplimiento de normas en todos los países en los que la Sociedad lleva a cabo su actividad.

Asociaciones e iniciativas

Asimismo EADS ha desarrollado también contactos regulares con organismos internacionales como la OCDE, la Cámara de Comercio Internacional (“**ICC**”, en sus siglas en inglés) y la Unión Europea (“**GRECO**”), así como con otras sociedades, con el fin de establecer y promover estándares de integridad en el sector aeroespacial y de defensa. En tal aspecto EADS coopera estrechamente con la Asociación de Industrias Aeroespaciales y de la Defensa de Europa (“**ASD**”, en sus siglas en inglés) y con sus miembros (como por ejemplo CIDEF y GIFAS en Francia, BDLI en Alemania, ATECMA y AFARMADE en España o SBAC en el Reino Unido) así como con las más importantes compañías europeas del sector aeroespacial y de defensa. Como resultado de ello ASD ha hecho público en 2007 un documento titulado “**Estándares Comunes de la Industria**” (“**CIS**”, en sus siglas en inglés), aprobado por el Consejo de la ASD, con el objeto de promover e intensificar las prácticas de integridad entre sus partícipes. Dicho documento define principios conducentes al establecimiento de estándares elevados, así como al intercambio de mejores prácticas, el fomento de programas de formación en materia de cumplimiento de normas, y de modo más general elaboración y difusión de posturas industriales europeas en materia de ética y lucha contra la corrupción al efecto de supervisar y aplicar normas legislativas nacionales en materia de lucha contra la corrupción con arreglo a la Convención de 1997

de la OCDE contra la corrupción así como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (“UNCAC”, en sus siglas en inglés), además de otras leyes aplicables. Las sociedades y asociaciones más importantes de la industria aeronáutica y de defensa internacional se han adherido al CIS.

EADS promueve y mantiene el diálogo con otras sociedades y asociaciones del sector, 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. De hecho EADS considera esta iniciativa internacional como una oportunidad para intensificar el nivel de actuación que la Convención de la OCDE y, por consiguiente, la Convención de Naciones Unidas han comenzado a establecer, por ejemplo, perseguir las prácticas corruptas, desarrollar instituciones nacionales para la prevención de las mismas y procesar a los infractores, colaborar con otros gobiernos para la recuperación de bienes sustraídos y prestarse ayuda mutua en la lucha contra la corrupción, reducir la frecuencia de delitos y fortalecer la honestidad.

Así mismo, EADS mantiene relaciones con la Comisión anticorrupción de la ICC 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 (Servicio Central para la Prevención de la Corrupción), solamente siete de las sociedades que cotizan en el índice francés CAC 40 pueden considerarse auténticamente transparentes y cumplidoras de los estándares internacionales. Entre ellas se encuentra EADS.

2.1.1.3 Resultados y mejores prácticas

En diciembre de 2005, EADS modificó las **Normas sobre Comercio Exterior**, como consecuencia, en particular, del asesoramiento de 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 mejores prácticas identificadas se difundieran a nivel de Grupo. Con el fin de adaptar constantemente las Normas a los estándares del sector y a las mejores prácticas industriales, se ha previsto realizar una nueva modificación en 2008.

EADS lleva a cabo **estudios y auditorías** periódicas con el fin de detectar y difundir las “mejores 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 2007 se llevaron a cabo aproximadamente 87 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 Sociedad a todas las personas implicadas. Esto supone un incremento muy considerable del número de sesiones formativas, que demuestra que la difusión de la cultura ética se está convirtiendo en parte fundamental del sistema de gestión de EADS.

El Grupo ha publicado un folleto titulado “*EADS Business Ethics Policy For Consultant Agreements: Transparency & Substantiation*” (*Política 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 mejores 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 Cumplimiento” celebrado en junio de 2007 en París estuvo centrado en las Normas de EADS destinadas a:

- Proveedores externos con un procedimiento especial; y
- Proyectos de ingeniería para negocios internacionales con un procedimiento de selección y validación a través del Comité de Desarrollo y Selección de Sociedades (“CDSC”, en sus siglas en inglés).

El taller también expone los progresos realizados en cuanto a la implementación de Normas EADS para Comercio Exterior en el seno de las Unidades de Negocio, incluyendo información sobre diversos países en el Código de Conducta para Directivos en lo referente a “Obsequios y hospitalidad”.

Asimismo EADS publica boletines internos con cierta periodicidad, los denominados **ICP Info Newsletters** (Newsletters sobre el Programa Internacional de Cumplimiento de Normas). Estos se centran en la evolución del entorno regulador del comercio exterior, haciendo pública la información que transmiten los medios internacionales sobre la lucha contra la criminalidad económica y la corrupción en todo el mundo. Estos boletines completan y actualizan 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.

	2007	2006	2005
Auditoría de archivos de consultores y otros asociados comerciales*	94,9%	91,9%	92,3%
Número Newsletters ICP Info publicadas	3	3	3
Número de sesiones de formación organizadas por los ICO	87	76	52

Ámbito: EADS.

(*) Total de archivos auditados/Total de archivos activos de consultores o asociados comerciales internacionales (las estadísticas de 2005 han sido ajustadas 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 International Operations.

Un ajuste en el perímetro de EADS conduciría a auditorías adicionales en 2008.

2.1.2 POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN

2.1.2.1 Política

- “EADS cumple con todas las regulaciones en materia de control nacional de exportaciones e importaciones de materias primas, datos y asistencia técnica (incluyendo los compromisos nacionales referentes a las obligaciones de la UE y de las Naciones Unidas).
- EADS sigue las directrices aplicables de las administraciones de control de la exportación. El Grupo 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.”
- EADS se ha comprometido a aplicar las mejores prácticas industriales; la Sociedad cumple las políticas internas de EADS así como los objetivos empresariales globales, lo que supera con creces los requisitos de las legislaciones y normativas nacionales.”

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”, en particular; EADS ha establecido un sistema en cascada para la supervisión de procedimientos y políticas de exportación, teniendo asimismo en cuenta que la política de exportaciones constituye un elemento importante de 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. Coopera 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, el CEO se reserva personalmente la valoración en cuanto a **las exportaciones de países críticos**, por medio de una directriz y procedimiento especiales. Dicho procedimiento se basa en un examen del caso concreto en el cual la organización de estrategia y marketing de EADS proporciona a su dirección elementos jurídicos y datos de carácter geopolítico para la revisión final.

En caso de que una exportación pudiera resultar problemática para alguno de los países en los que EADS tiene sus sedes, la situación política será examinada en estrecha coordinación con las autoridades gubernamentales.

2.1.2.3 Resultados y mejores prácticas

Comité de Control de Exportaciones

Los responsables nacionales y los responsables de control de exportaciones de cada División constituyen el Comité de Control de Exportaciones y celebran reuniones trimestrales al objeto de intercambiar información, estableciendo procedimientos específicos globales 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 se encargan de elaborar y actualizar los manuales

en materia de cumplimiento de la normativa nacional sobre control de exportaciones, de acuerdo con los principios y procedimientos habituales de EADS.

Formación

Los expertos en control de exportaciones imparten sesiones formativas para empleados y directivos de todas las organizaciones operativas implicadas en el control de exportaciones (por ejemplo, compras, ventas, ingeniería 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 ex post 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. En 2006 y 2007 se implementaron algunas de las mejoras operativas que se habían propuesto.

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 de manera constante nuevas exigencias legales o normativas que obligan a fuertes controles internos en el ámbito del cumplimiento legal.

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 Sociedad, y para servir a los intereses a largo plazo de cuantos se ven afectados por las actividades de la Sociedad.

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 unas normas sobre uso de información privilegiada. Dichas normas de EADS forman parte de los procedimientos de mejores 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 Sociedad 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 de las normas sobre uso de información privilegiada 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 jurídicos 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 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 e industrial.

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 CFO es el **responsable del cumplimiento de la normativa sobre uso información privilegiada.**

La **Secretaría General**, 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**, integrado por un equipo de profesionales de dedicación exclusiva, familiarizados con los requisitos y retos de la actividad internacional de la Sociedad.

2.1.3.3 Resultados y mejores 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 Sociedad así como en valores 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 comunidad de expertos legales, constituye un medio para que la Sociedad aprenda de cualquier error que pudiera haberse cometido, sirviéndose de la experiencia para elevar cada vez más el listón de 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 y conformidad.

	2007	2006	2005
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. Esto implica la necesidad de cumplir un amplio espectro de regulaciones.

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 Sociedad, 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 de Gobierno Corporativo holandés (“**Código holandés**”), 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 “cumplir o explicar” 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.

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

El 16 de julio de 2007, Daimler*, el gobierno de Francia y Lagardère decidieron, conjuntamente con el equipo directivo de EADS, implementar una nueva estructura de liderazgo y gestión. También se consultó al gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo *Chief Executive Officer*.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de miembros independientes en el Consejo de Administración, y así lo recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de gobierno corporativo internacional. En este sentido, tanto Daimler como Sogeaed rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro directores independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del *Chief Executive Officer*, el Consejo ya no incluye el cargo de director ejecutivo.

* Anteriormente “DaimlerChrysler”.

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 (*On-Time and On-Quality Delivery* (“**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 suministro.

Officer — “CTO”), 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.

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.”*

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.

El 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 de EADS (*EADS Improvement Programme* (“**EIP**”)) se ajuste a las necesidades, prioridades y calendario de cada una de las Unidades de Negocio de conformidad con la Visión 2020 de EADS.

2.2.1.2 Organización

El responsable de calidad (*Chief Quality Officer — “CQO”*), que informa al responsable de tecnología (*Chief Technology*

El CQO 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 mejores prácticas

Se lanzó una importante iniciativa, el EIP, destinado a mejorar la confianza y satisfacción del cliente mediante el impulso de mejoras operativas en los procesos industriales que contribuyen a alcanzar una OTOQD de sus productos y servicios a los usuarios finales. En 2006, el programa de mejoras de EADS fue implantado en todas las Unidades de Negocio del Grupo.

Este EIP actúa sobre cuatro áreas principales de mejora:

Confianza del cliente

EADS realiza sus operaciones en un negocio que requiere la existencia de relaciones a largo plazo con los clientes. Los productos de EADS poseen una vida útil de entre 40 y 50 años por término medio. La confianza del cliente constituye aquí la clave más importante.

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 (*Customer Review process* (“**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. A los entrevistados se les comunican los planes de mejora resultantes de las entrevistas.

Desde el comienzo del programa, se han puesto en marcha un total de más de quince CRps.

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 de Negocio, ya que por su naturaleza, las compras del sector público van dirigidas a varias Unidades de Negocio al mismo tiempo. En cada uno de los cuatro países con sedes de EADS se ha puesto en marcha un CRp de Defensa.

Esta manera de proceder ha encontrado una cálida respuesta por parte de clientes de todo el mundo. En determinados casos la cultura EADS de “escuchar activamente al cliente” ha sido para el Grupo de gran ayuda a la hora de obtener nuevos contratos.

Los Ministerios de Defensa de Reino Unido y Francia alaban y valoran la “actitud hacia el cliente” (*Customer attitude*) de EADS, apoyando por completo el proceso.

La mayor parte de las Unidades de Negocio se hallan en la actualidad comprometidas con el proceso, llevándose a cabo una

segunda ronda cuando los resultados de la anterior pueden ser apreciados por el cliente.

El enfoque al cliente se halla extendido por toda la Sociedad con el propósito de incorporarlo a la cultura y al sistema de gestión de calidad (*Quality Management System*) de EADS.

Gestión de programas y riesgos

Con el objeto de abordar y mejorar los suministros OTOQ, y por lo tanto estimular la confianza del cliente, EADS puso en marcha en 2006 un proyecto a nivel de Grupo para fomentar la gestión de programas y riesgos (*Programme & Risk Management* (“**P&RM**”)).

En 2007 se constituyó un Consejo P&RM, que comprende miembros de cada una de las Divisiones EADS y desempeña funciones corporativas.

Fue el Consejo P&RM quien elaboró el marco de trabajo P&RM: un referente común que define las características clave de los procesos encaminados a la elaboración de los programas de gestión y la base de un lenguaje y terminología comunes en materia de P&RM. Basado en estándares reconocidos mundialmente, está orientado a áreas clave como la gestión de oportunidades y riesgos, la independencia de revisiones de fase y la planificación y ejecución integrada de programas múltiples.

Para entender y hacer frente a las dificultades que implican los programas clave de EADS se han realizado análisis de programas que conducirán a acciones de mejora concretas a nivel de programa. Dichas acciones incluyen la clarificación de funciones y responsabilidades dentro de programas multiusuario e implementación piloto de métodos modernos de planificación integrada. La experiencia adquirida durante los procedimientos de evaluación técnica que se llevaron a cabo en 2006 y en 2007 están siendo integradas en el marco común P&RM.

Durante 2007, el equipo de Recursos Humanos ha desempeñado una intensa actividad en las dos materias siguientes, incorporadas y coordinadas con la actividad del Consejo P&RM:

- Una red de managers del programa (*Managers Programme Network* (“**Red PM**”)), cuya constitución obedece al propósito de comprometer a los directivos de programa en activo y con experiencia en todo el Grupo EADS. Este es el foro donde los PM se reúnen y comparten su experiencia, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas; y
- Se ha desarrollado una estrategia con directrices y reglas para el desarrollo estructurado sostenible, proporcionando a los futuros directores de programa un mix adecuado de experiencia, adiestramiento y capacitación multidisciplinar, multifuncional y transnacional.

En 2008 comenzará el proceso de expansión de las mejores prácticas entre departamentos y programas, utilizando los resultados de los análisis técnicos de programas, los informes de disponibilidad tecnológica y otros estudios de programas al efecto de determinar las áreas en las que una colaboración inter-divisional pudiera reportar los mayores beneficios.

Operaciones óptimas

En EADS se está llevando a cabo un proceso de operaciones óptimas 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; y
- 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 se centra en aprovechar estas actuaciones individuales de mejora para acelerar el despliegue de las mismas a nivel de Grupo, difundiendo activamente las mejores prácticas (por ejemplo, *EADS Lean Day for Plant & Operations Managers* en octubre de 2007 en Airbus) y extendiendo el alcance de las mismas con vistas a lograr una cadena de suministros más racionalizada en 2008.

Para lograr esto de una manera efectiva, EADS ha creado un consejo de operaciones óptimas (con reuniones trimestrales en 2007) 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 optimización dentro de cada una de las Divisiones; en enero de 2008 comenzará a llevarse a cabo otra iniciativa a cargo del Consejo de operaciones óptimas.

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 “*Executive Black Belt*” (0,5 días), “*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, “*EADS Black Belt*” deberá 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 mejores prácticas y servirse de las redes transversales de Unidades de Negocio para prestarse asistencia. A finales de 2007, más de 330 personas habían recibido entrenamiento como Cinturón Negro EADS (*EADS Black Belt*) en las sesiones celebradas en las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS. El número total de nombramientos afecta a 776 *Executive Black Belt*, 546 *Silver Belt* de EADS y 424 *Green Belt* de EADS.

2.2.2 APOYO Y PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

2.2.2.1 Estrategia de innovación

El mundo cambiará de modo sustancial a lo largo de las próximas décadas, y esto implica la elaboración de productos nuevos basados en tecnologías emergentes y procesos eficaces. Deberá existir una estrecha relación entre productos y procesos para mejorar la competitividad y la diferenciación.

La Investigación y Tecnología («I+T») constituye un factor clave para que EADS continúe siendo competitiva a través de la innovación así como del suministro de productos innovadores, de mayor calidad y más baratos que los de la competencia (como, por ejemplo, Estados Unidos) en vista del hecho de que las sociedades europeas disponen de una financiación mucho más fragmentada y en general en menor medida basada en los recursos de sus clientes.

Además EADS y sus Divisiones fomentan la creación de tecnologías innovadoras y excelencia científica para contribuir al progreso global y suministrar soluciones a desafíos de gran importancia pública como la protección del medio ambiente, la Defensa & Seguridad.

Política

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

Organización

La misión del **Director Técnico** (el “CTO”) consiste en ser punto focal de EADS en cuanto a I+T. El CTO deberá garantizar que ambas estrategias, de negocio y tecnológica, estén estrechamente relacionadas, y será responsable de desarrollar herramientas de diseño y fabricación así como de promover la innovación en EADS. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo de EADS y responsable del presupuesto total y la producción I+T dentro de EADS.

El CTO genera valor para el accionista merced a una cartera I+T estricta y bien organizada que permite una incorporación impecable de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno sobre la inversión. Asimismo aspira a intensificar el interés del cliente mediante el desarrollo de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes, que constituyen los futuros retos de la Sociedad. Además, hace frente a sus responsabilidades en temas de responsabilidad social por la vía de aportar soluciones capaces de dar respuesta a temas importantes como la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

El **Consejo ejecutivo técnico** de EADS (“ETC”), moderado por el CTO, está integrado por los directores técnicos de las Divisiones. Incumbe al ETC la responsabilidad de asegurar el alineamiento con la estrategia tecnológica del Grupo y una implementación mediante la hoja de ruta I+T del Grupo. 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.

Las **redes de innovación del Grupo** y sus dirigentes (“GINs” 1-5) en el equipo del CTO se encuentran activos y responden ante el **Director de Operaciones de Innovación** al efecto de asegurar la implementación de las acciones relevantes y el aprovechamiento de sinergias en las Divisiones EADS y en EADS Innovation Works. El Director de Operaciones de Innovación es presidente del Consejo I+T (“RTC”), compuesto por los Consejeros I+T de las Unidades de Negocio y las Divisiones, los GINs, el Director de *CTO I+T Strategy*, el Director de *CTO Finance* y el Director de *EADS IP Management*. El RTC prepara el trabajo del ETC y asegura la implementación operativa del programa de I+T y el cumplimiento de sus compromisos de entrega.

El CTO dirige la **armonización general de procesos tecnológicos transversales en todo el Grupo EADS, así como los programas de desarrollo de métodos y herramientas**, como ingeniería de sistemas, herramientas comunes para la gestión del ciclo de vida de producto (*Product Life-Cycle Management*) (PLM/Phenix) y adiestramiento y cualificación en ingeniería de sistemas. Asimismo se encarga de realizar evaluaciones técnicas para los CEO y el Comité Ejecutivo de EADS.

El Director de EADS *Innovation Works* responde ante el CTO. EADS *Innovation Works* se encarga de las instalaciones de producción corporativas de I+T que aseguran el potencial técnico de innovación del Grupo con la mira puesta en un horizonte a largo plazo. Dirigidos por la estrategia de I+T de EADS, identifican nuevas tecnologías que puedan aportar valor y ventajas competitivas. 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. Existen centros de proximidad en Toulouse, Nantes 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 tiene un centro de I+T en Singapur y también ha inaugurado un centro en España y, en 2007, otro en Reino Unido.

EADS Innovation Works corporativo y la comunidad I+T de EADS en las Divisiones mantienen y fomentan **relaciones de colaboración académica** 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.

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

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 mejores prácticas

a) El enfoque estratégico del I+T

Los compromisos estratégicos clave para EADS incluyen preservación y desarrollo de competencias y tecnologías fundamentales para arquitectura e integración de plataformas y sistemas basados en plataformas. Paralelamente EADS debe mantener el *pipeline* de innovaciones constantemente ocupado para sustituir tecnologías y procesos obsoletos. Cada División debe reunir las tecnologías necesarias para hacer frente a una intensa competición internacional y dar una respuesta proactiva a los requerimientos del cliente.

Partiendo de la identificación, la evaluación y el establecimiento de prioridades en tecnologías críticas para el Grupo, EADS está conformando una política tecnológica que fortalece sinergias del Grupo y está dirigida a mantener y, en caso necesario, incrementar el esfuerzo de EADS en I+T, siendo cada División responsable de proponer sus propios objetivos, así como de

asegurar la consecución de fondos públicos y privados para actividades de Investigación y Tecnología.

La estrategia de I+T de EADS está impulsada por los factores siguientes:

- Valor del accionista: el CTO genera valor para el accionista merced a una cartera de I+T estricta y bien organizada que permite una incorporación impecable de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno de inversiones;
- Servicio al cliente: intensificar el interés del cliente mediante el suministro de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes que constituyen los futuros retos de la Sociedad;
- Responsabilidad social: soluciones capaces de dar respuesta a cuestiones importantes relacionadas con la movilidad, la protección medioambiental y la seguridad;
- Introducción exitosa y ajustada a requerimientos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos; y
- Liderazgo tecnológico para alimentar el crecimiento del Grupo.

b) Producción y gestión de I+T

Las actividades de I+T de EADS cubren un rango muy amplio de dominios tecnológicos, constituyen elementos clave en diferentes etapas de la cadena de valor y están estructurados en función del tiempo en forma de **programas a corto/comprometidos, a medio/opcionales y a largo plazo/conceptos avanzados**, en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías en los productos y procesos de la Sociedad.

I+T para conceptos avanzados — Estudios operacionales/tecnológicos de demostradores integrados

En la actualidad todas las Divisiones EADS trabajan para generar nuevos conceptos de producto en línea con la visión de la Sociedad y con el objeto de maximizar su potencial de negocio futuro. Dichos conceptos exploran y generan ideas completamente nuevas, mientras hacen retroceder los límites de lo que es técnicamente posible en un momento dado.

La cartera está estructurada en la actualidad en torno a cuatro ejes de crecimiento: movilidad (por ejemplo gestión de tráfico aéreo), protección del medio ambiente (por ejemplo, soluciones energéticas, plataformas optimizadas), Defensa & Seguridad (por ejemplo, detección de objetos no permitidos y protección de comunicaciones en el avión), y finalmente servicios.

I+T para redes de innovación globales/tecnología clave de producto

El desarrollo de tecnologías clave de producto implica, por ejemplo, una búsqueda constante de materiales y equipos nuevos, así como la experimentación y el ensayo de los mismos

en prototipos antes de ser desplegados a gran escala.

De este modo la Sociedad desarrolla relaciones y asociaciones privilegiadas con los principales suministradores.

Las actividades de I+T en estas áreas responden al objetivo de identificar tecnologías emergentes capaces de influir sobre el rendimiento, así como adaptarlas, continuar su desarrollo y validarlas.

Con respecto a categorías de tecnología clave de producto, tales como estructura de plataformas optimizadas y tecnologías de la información, EADS ha conseguido identificar un número de tecnologías emergentes de las cuales habrá de depender la productividad en el futuro:

Caja de herramientas de arquitectura I+T

La Caja de Herramientas de Arquitectura I+T supone el desarrollo y el dominio de herramientas con tecnología punta, que permiten a EADS convertirse en un arquitecto industrial eficaz merced, por ejemplo, a la ingeniería de producto virtual.

Tecnologías disruptivas

EADS está desarrollando un programa para apalancar y continuar el desarrollo de su participación en fondos de capital riesgo con el objeto de reforzar sus capacidades, tanto a través de disciplinas técnicas como en términos geográficos, así como para detectar y establecer la localización de tecnologías emergentes. Reviste para EADS de fundamental importancia la capacidad de detectar aquellas tecnologías que pudieran suponer una disrupción en los productos de la Sociedad. A través de EADS *Innovation Works* y mediante relaciones estratégicas con laboratorios externos, EADS monitoriza y evalúa de cerca diversas tecnologías tales como pilas de combustible, sistemas de comunicaciones seguras, dispositivos fotónicos, nanotecnologías y materiales híbridos.

Tecnologías para servicios

Constituye un firme propósito de EADS expandir su actividad en forma de servicios relacionados con sus productos. Las tecnologías para servicios (adiestramiento y soporte avanzado de producto) resultan necesarias para hacer frente a un crecimiento que ya se vaticina vertiginoso en los nuevos ámbitos de servicios.

c) Fundación 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 sociedad 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 cuarto año. A la fecha actual se ha proporcionado fondos a más de 50 proyectos de investigación (incluyendo tesis doctorales y post-doctorales), así como para tres cátedras científicas.

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 en el campo de cooperación en la investigación 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) e 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", en sus siglas en inglés), 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 fundaciones.

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 2007 se celebró la cuarta edición del día "Envol Recherche", en el que varias personalidades destacadas de la Fundación se reunieron en una mesa redonda dedicada a los avances científicos en la industria aeroespacial y de defensa, así como las ceremonias de entrega de galardones.

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

d) Bauhaus Luftfahrt (Investigación Aeronáutica "Think Tank")

EADS y el gobierno del Estado Alemán de Baviera unieron sus fuerzas con otras dos sociedades 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.

e) Colaboraciones internacionales

Se han puesto en marcha nuevos proyectos con institutos de investigación y universidades de prestigio mundial en India, Estados Unidos, China, Rusia, Irlanda y Canadá, en coordinación con EADS International, EADS North America, EADS Innovation Works y las Divisiones.

f) Gestión de competencia

En 2005 EADS implementó una política de capacitación al efecto de identificar y promover a aquellos miembros de su plantilla que posean capacidades críticas para la actividad tecnológica del Grupo. Los expertos ciertamente suponen un elemento clave dentro de la política de EADS encaminada a reforzar su liderazgo tecnológico. Alrededor de 1.150 expertos, así como expertos senior y ejecutivos procedentes de las cinco Divisiones de EADS y representativos de todos los ámbitos tecnológicos contribuyen a:

- Ayudar al cliente a resolver problemas complejos;
- Implementar innovaciones en nuevos productos y servicios;
- Incrementar y compartir el conocimiento técnico; y
- Asegurar este por la vía de la propiedad intelectual e industrial.

En 2007 la cartera de expertos EADS fue objeto de análisis al objeto de preparar a la próxima generación de expertos e incrementar sinergias internas.

En 2007 fue designada la primera mujer experta (*Executive Expert*) en EADS, siendo su función gestionar el órgano colegiado de expertos en EADS *Innovation Works*.

g) Reconocimiento del talento como capital humano estratégico

En noviembre de 2007, con motivo de su primer Salón de la Fama, EADS otorgó galardones a nueve de sus empleados. El Salón de la Fama EADS tiene como objetivo reconocer y rendir homenaje a la valía de los mejores miembros de su plantilla.

Existían cuatro categorías de premios: los mejores inventores, aquellos que desarrollan y patentan nuevas invenciones tecnológicas ("Gran Inventor"); los mejores innovadores, capaces de

implementar proyectos innovadores que durante los dos últimos años hayan ayudado a incrementar de manera significativa los ingresos o la ventaja competitiva de la Sociedad. (“Gran Innovador”): los operarios, personas con habilidades únicas, cuya permanencia en plantilla supone para la Sociedad una ventaja competitiva demostrable (“Gran Operario”), y finalmente un Premio Especial para equipos, que rinde homenaje a aquellas iniciativas de mejora que hayan permitido generar ahorros, realizar entregas dentro de plazo o incrementar la calidad. (en 2007: el “Mejor Equipo de Fabricación Racionalizada”).

El próximo procedimiento de nominación y su ceremonia correspondiente se llevarán a cabo en 2009.

2.2.2.2 Proteger la innovación: La propiedad intelectual e industrial

Los derechos de propiedad intelectual e industrial (“IP”), como patentes, marcas y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. Los derechos de propiedad intelectual e industrial constituyen una herramienta primordial en una sociedad cuyo principal impulsor es la tecnología. El desarrollo de una cartera de patentes y la cobertura territorial de la misma son claves en cuanto a disponibilidad y control de la tecnología que habrá de alimentar el crecimiento del futuro. El empleo de derechos de propiedad intelectual e industrial permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente.

Más allá de proteger de la innovación en los mercados tradicionales, la gestión de derechos protegidos ha de anticiparse a los mercados futuros y a nuevos competidores. Por consiguiente la internacionalización del negocio de EADS queda reflejado en la extensión de los derechos de propiedad intelectual a países importantes.

Política

- *“Uno de los activos más valiosos de EADS es su propiedad intelectual e industrial, 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 e industrial de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable.”*
- *EADS respeta también los derechos válidos de propiedad intelectual e industrial 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 de la propiedad intelectual en EADS es competencia de un Consejo de propiedad intelectual e industrial encabezado por el *Chief IP Counsel* del Grupo EADS. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de

propiedad intelectual e industrial de las filiales principales adscritas al mismo.

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

Asimismo EADS fomenta la formación en cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual e industrial. Por ejemplo, el programa de formación de la Academia Corporativa de Negocios (“CBA”) incluye una jornada de formación sobre propiedad intelectual e industrial para los expertos.

Cada una de las filiales del Grupo EADS es titular de los derechos de propiedad intelectual e industrial específicos de su actividad concreta y que ella misma ha generado. En caso de que dichos derechos de propiedad intelectual e industrial 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 e industrial de forma directa o mediante acuerdos de licencia con sus filiales. EADS coordina la cartera de derechos de propiedad intelectual e industrial del Grupo, participando conjuntamente con las filiales en su gestión y promoviendo la concesión de licencias de propiedad intelectual e industrial de interés común entre sus filiales. EADS controla la protección de propiedad intelectual e industrial generada en los países estratégicos.

Resultados y mejores 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 2007, la cartera de derechos de propiedad intelectual de EADS comprendía unos 6.350 inventos (aproximadamente 5.400 en 2006), cubiertos por aproximadamente 20.600 patentes en todo el mundo. El incremento en el número de patentes registradas en 2007 proporciona un buen indicador del dinamismo en cuanto a Investigación y Tecnología y del desarrollo de producto desde el nombramiento de la nueva gestión en 2006. En 2007 se han registrado 957 patentes, comparadas con las 792 de 2006. Como

resultado de un incrementado esfuerzo, en el Journal's Patent Scorecard de Wall Street, que informa sobre las sociedades con mayor número de patentes, EADS subió del noveno al sexto puesto en la lista correspondiente al sector aeroespacial y de la defensa, lo cual da fe del interés de EADS por el mercado de EE.UU.

Para proteger sus patentes a nivel internacional EADS se acoge al Convenio sobre Cooperación de Patentes (*Patent Cooperation*

Treaty), que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales. En 2007 fueron publicadas 386 solicitudes internacionales correspondientes a EADS y sus Divisiones, de acuerdo con el informe anual de la Organización para la Protección de la Propiedad Intelectual e Industrial. Por lo tanto EADS es el número uno de la industria aeroespacial y de la defensa en el mundo en términos de registro de patentes internacionales.

	2007	2006	2005
Nuevos inventos registrados (algunos de ellos protegidos por varias patentes)	967	792	586
Cartera de patentes EADS	20.653	18.366	15.036

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 suministro del Grupo, sobre todo en lo que respecta a los principales elementos de la estrategia de compras, que son el marketing de compras y suministro global, el suministro conjunto, la evaluación de proveedores y la compartición de riesgos y oportunidades:

- **El objetivo del marketing de compras y suministro 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 compras para apoyar su desarrollo industrial global;
- **Las actividades conjuntas de suministro** 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;
- 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 societaria**. 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 Sociedad, 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** (*Chief Procurement Officers Council*) (“CPOC”), presidido por el *Chief Procurement Officer* 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 Sociedad. Al efecto de preparar y facilitar la implementación de decisiones del CPOC en lo relacionado con las compras conjuntas, existen ahora dos consejos de Directores de compras, uno para productos y servicios, y otro para materiales.

Los *Chief Procurement Officers* han organizado redes de aprovisionamientos para coordinar temas de interés estratégico entre las Divisiones de EADS. RSC, que forma parte de dichos temas estratégicos, es gestionada por una red específica de aprovisionamientos RSC.

La **Red de aprovisionamientos RSC** pretende formalizar el proceso de compra RSC 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 departamento central de compras de EADS.

2.2.3.3 Resultados y mejores prácticas

El contexto de aprovisionamiento en 2007

Dado que las 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 62% de las entregas, mientras que los 250 más importantes acaparan el 79% 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 39%, mientras que el material de los servicios no relacionados con productos representa el 22% 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 sociedades. El resto (15%) se reparte entre un número de pequeñas y medianas sociedades, según la definición de la Comisión Europea, es decir, sociedades 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.

Al igual que en años pasados, la mayoría de los proveedores de EADS tiene su domicilio social en la Unión Europea (76%) y América del Norte (22%), en países donde las prácticas sociales, económicas y medioambientales están bien reguladas por las leyes y normativas aplicables. 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 RSC 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 EADS se encuentra comprometida en un proceso para la incorporación de requisitos RSC en los contratos de compras.

Actividades RSC

Proyecto RSC 2007

La Visión 2020 de EADS aboga firmemente por el desarrollo sostenible, la eficiencia ecológica y la ética como parte de las responsabilidades principales de EADS. Esto subraya vigorosamente la importancia que para EADS tiene el que todas sus partes interesadas, incluyendo los proveedores, cumplan las prácticas comerciales RSC.

En 2007 la red de aprovisionamientos RSC ha validado con un número de proveedores selectos las diversas herramientas que se habían puesto a punto durante 2006 (código de proveedor RSC, cuestionario de evaluación para proveedores RSC, cláusula contractual RSC – documentación disponible en la página web de EADS: www.eads.net) y variadas métricas diseñadas para evaluar el cumplimiento de políticas RSC por los proveedores de EADS). Se implementarán progresivamente en las Unidades de Negocio.

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

Los pedidos llevan una cláusula RSC incluida entre las condiciones generales de compra de EADS.

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

Varios aspectos RSC 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, 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.

Mejores prácticas de las Unidades de Negocio

Además del enfoque “desde arriba hacia abajo” que acaba de ser descrito, la política RSC en materia de subcontratación ha experimentado notables avances en 2007, 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 fueron 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 recibió pleno apoyo del departamento de compras de Airbus. En 2006 y 2007, tuvieron lugar los siguientes hechos fundamentales:

- a) En septiembre de 2007, el Jefe de compras de Airbus confirmó ante todo el personal de compras la Política de Protección Medioambiental para Compras que se elaboró 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 de Airbus pueden ser incorporados a los contratos.
- c) La “Guía de bolsillo medioambiental de Airbus” ha sido distribuida a la totalidad del personal de compras de Airbus. En dicha guía el *Chief Executive Officer* 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 online 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.

Astrium

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

- Cumplimiento con el Código EADS de ética y políticas RSC;

- Conciencia y verificación del cumplimiento con respecto a normas estatutarias y regulatorias de aplicación obligatoria: WEEE, RoHS, marcado CE (que es obligatorio al efecto de indicar la conformidad de ciertos productos con los estándares europeos de necesaria aplicación).

Los requisitos de Astrium en cuanto a Salud y Seguridad Medioambiental son objeto de presentación en una página específica de la Intranet dirigida a los equipos de compras Astrium.

Se ha sometido a evaluación la capacidad RSC de más de 300 proveedores.

Datos de aprovisionamiento

El cálculo de las cifras siguientes se ha obtenido aplicando los tipos de cambio Euro/Dólar siguientes (2007: 1,4000; 2006: 1,2556; y 2005: 1,2441).

Importancia de las compras externas de EADS Como porcentaje de los ingresos	2007	2006	2005
	73	74	70

Volumen de compras: Desglose por país para los 10 más importantes Como porcentaje del volumen de compras total	2007	2006	2005
Francia	31	32	31
Alemania	21	21	22
EE.UU.	21	20	22
Reino Unido	14	14	12
España	3	4	4
Italia	2	2	1
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 las compras totales	2007	2006	2005
Europa	76	77	75
América del Norte	22	21	23
Resto del mundo*	2	2	2

Ámbito: EADS.

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

2.3 Protección del medio ambiente

EADS considera que el medio ambiente plantea uno de los más importantes retos al que jamás se hayan enfrentado la industria y la sociedad, y debe ser incorporado como elemento esencial en la estrategia de las grandes sociedades. Como tal, la eficiencia ecológica constituye uno de los principales objetivos dentro de la Visión EADS 2020. La eficiencia ecológica tiene que ver con la preservación de la viabilidad económica de la Sociedad a largo plazo y – en una perspectiva algo más extensa – con el estilo de vida moderno. Hablamos de cuestiones relacionadas con el

atractivo de los productos de EADS, la competitividad de su negocio, y en general de la responsabilidad social de toda la industria aeronáutica y de defensa.

El Grupo ha emprendido una monitorización permanente de sus logros medioambientales a lo largo de la vida útil de sus productos, con el objeto de poner a disposición de sus empleados y del público en general una información completa.

2.3.1 POLÍTICA

“Reducción del impacto medioambiental de las actividades de EADS a través de la vida útil de los productos

- *Más allá del cumplimiento de normativas legales, EADS intenta atenuar el impacto de su actividad sobre el medio ambiente monitorizando de manera eficaz los riesgos ecológicos mediante el establecimiento de un sistema de gestión medioambiental con tecnología punta con el objeto de cubrir todos los aspectos relacionados con la actividad de la Sociedad y los productos generados por ésta. El Grupo anima a llevar a cabo certificaciones ISO 14001 o bien homologaciones EMAS.*
- *EADS ha asumido un compromiso con la excelencia medioambiental en cuanto a tecnología y aplicación de experiencia, con el objeto de realizar investigaciones, diseño y desarrollo de productos y tecnologías verdes.*

Fomento de conciencia medioambiental y mantenimiento de un diálogo sostenido con las partes interesadas

- *EADS aspira a fomentar entre sus socios y partícipes la conciencia sobre la magnitud del reto medioambiental, animando a sus empleados a que adopten comportamientos favorables al entorno. El Grupo espera que sus socios estratégicos y sus proveedores reconozcan e implementen un compromiso similar en relación con la protección del medio ambiente.*
- *EADS aspira a contribuir al establecimiento de un marco industrial internacional cimentado en el diálogo constante y los compromisos voluntarios”.*

2.3.2 ORGANIZACIÓN

La limitación del impacto medioambiental de nuestras operaciones constituye una importante prioridad de negocio. La gestión y el control de los aspectos medioambientales de las operaciones del Grupo EADS constituye, como resultado, una responsabilidad de las Unidades de Negocio y las entidades. Como parte de sus respectivos sistemas de gestión medioambiental, numerosas sociedades de EADS han establecido un entorno de estructuras organizativas adecuadas. Éstas son responsables de la mejora de los resultados medioambientales a través del control operativo en sus principales negocios y son responsables de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Asimismo se les encomienda llevar a la práctica la política medioambiental de EADS.

La coordinación a nivel corporativo está organizada para implementar un seguimiento regular de la actuación del Grupo, monitorizar riesgos relevantes para toda la Sociedad, promover la diseminación transversal de prácticas adecuadas y anticiparse de manera consistente a cualquier normativa legal nueva que pudiera establecerse. A tal efecto en 2007 EADS fortaleció su red medioambiental bajo la responsabilidad de una Secretaría General del Grupo, con el objetivo de incrementar la eficacia de la política medioambiental, definir objetivos y programas relevantes de acción y proporcionar visibilidad de manera transparente y consistente.

De cara al exterior EADS aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro del sector industrial para mejorar el rendimiento ecológico general de todo el sector en la forma más eficaz, consistente y rentable. En la actualidad EADS lidera

diversos comités o grupos de trabajo europeos e internacionales del sector para materias medioambientales, o bien toma parte en ellos, como por ejemplo:

- ICCAIA (Comité coordinador internacional de las asociaciones de la industria aeroespacial – Comité medioambiental sobre emisiones sonoras y de gases de los motores de aviación, cuya vicepresidencia corresponde a Airbus);
- ASD (Comité del medio ambiente y grupos de trabajo REACH: Presidencia);

- EAQG (Grupo de calidad de la industria aeroespacial de Europa – Plataforma medioambiental: Presidencia de reciente creación).

EADS también participa en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, BDLI en Alemania y SBAC en Reino Unido. También ha comenzado una relación de cooperación con AIA (Asociación de la industria aeroespacial de América) y SAE para desarrollar estándares adecuados que faciliten una respuesta de la cadena de suministros con vistas al cumplimiento de la normativa REACH.

2.3.3 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

EADS intenta no solamente mejorar de manera continuada la eficacia medioambiental de sus instalaciones sino también la de sus productos a lo largo de toda la vida útil de los mismos, desde el diseño hasta la retirada. EADS fomenta el desarrollo de una cultura medioambiental y de comportamientos ecológicamente eficaces dentro de la Sociedad, manteniendo un elevado nivel de esfuerzo en cuanto a investigación al efecto de asegurar una presentación constante ante su clientela de las tecnologías y productos más verdes y limpios.

EADS asume el compromiso de garantizar la implementación de medios de producción sostenibles, así como un cumplimiento en su totalidad de la normativa aplicable y estándares más actuales, en todo lugar donde la Sociedad lleve a cabo sus operaciones.

Gestión medioambiental ISO 14001/EMAS

EADS fomenta la certificación medioambiental de sus plantas industriales. En los emplazamientos de EADS se están implantado de manera progresiva solventes certificados de sistemas de gestión medioambiental (“EMS”, en sus siglas en inglés), con el objetivo a medio plazo de lograr una cobertura plena en todas las dependencias europeas de EADS.

La implementación de un EMS general para todo el Grupo EADS facilitará la marcha de la Sociedad por el camino de la eficiencia medioambiental. Desde 2004 se ha doblado con creces el número de plantas afectadas, con el resultado de que a 31 de diciembre de 2007 más del 80% de la plantilla total de EADS trabaja actualmente de acuerdo con un EMS.

Por ejemplo, durante 2007, Eurocopter consiguió la certificación ISO 14001 de sus plantas alemanas. En junio de 2007 Airbus se convirtió en la primera sociedad aeroespacial que consiguió una certificación ISO 14001 que abarca la totalidad de los centros europeos relativos a sus productos a lo largo de toda la vida útil de los mismos. El EMS, orientado al producto y a la planta,

en el caso de Airbus, cubre diecisiete plantas de fabricación incluyendo las oficinas centrales de Airbus y todas las actividades relacionadas con el producto. Mediante un enfoque innovador permite establecer medidas adecuadas para minimizar de manera eficiente el impacto medioambiental allí donde sea conveniente dentro de la vida útil del producto. La expansión mundial se está llevando a cabo, particularmente en China y Estados Unidos.

Airbus toma parte en la promoción y difusión de EMS a través de toda la comunidad aeronáutica y la cadena de proveedores como medio clave para gestionar y mejorar de modo sistemático su eficacia medioambiental, extendiendo este propósito al sector del transporte aéreo en su conjunto. En 2007 Airbus colaboró en un número de iniciativas como el estudio organizado por ICAO CAEP, aunando esfuerzos con otras organizaciones (Cámara de Comercio, Asociaciones de Comercio Internacionales, EADS Alemania, etc.) con el propósito de establecer pautas para una nueva gestión de la vida útil de productos. También se ha facilitado apoyo para que algunos clientes implementen EMS.

Cambio climático y consumos de energía

El consumo de energía y el Cambio Climático constituyen dos temas medioambientales a la par que áreas de riesgo muy importantes que requieren seguimiento dentro del Grupo EADS.

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.

Dentro del Grupo EADS ya se han implementando programas encaminados a reducir el impacto energético general de sus infraestructuras. Por ejemplo, dentro de la División DS se lograron avances a través de la gestión de picos y un ajuste en función de la demanda y la implicación del personal. Se prevé conseguir ahorros adicionales a través de una ulterior integración de requisitos restrictivos en materia de ahorro energético en la construcción de nuevas infraestructuras (como por ejemplo *Haute Qualité Environnementale* - HQE en Francia), así como de un análisis del impacto del uso de carbono.

EADS se hace eco de los temas relacionados con el cambio climático. Pese a que las operaciones y productos de EADS ejercen un impacto relativamente reducido en cuanto a la emisión de gases invernadero (de acuerdo con el IPCC - Panel intergubernamental sobre el cambio climático - el transporte aéreo es en la actualidad responsable de un 2% de las emisiones mundiales de CO₂ originado por el hombre), EADS se ha propuesto movilizar todo el conocimiento experto a su alcance incrementando el esfuerzo en Investigación y Tecnología requerido para el diseño, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías y productos más limpios, verdes y económicos en términos de consumo energético.

Algunas de las plantas de EADS constituyen ya parte del sistema de comercio de derechos de emisión de Europa (*Emission Trading Schemes* ("ETS")) y han llevado a cabo importantes iniciativas de ahorro energético. Asimismo se está considerando incluir la aviación en el ETS de la Unión Europea en estrecha coordinación con todas las partes interesadas del sector del transporte aéreo.

Astrium ha organizado en 2007 un certamen de ideas, con el convencimiento de que la tecnología aeroespacial es capaz de aportar soluciones medioambientales que al mismo tiempo hagan posible un crecimiento del negocio. Se han recibido más de 380 propuestas, y se están seleccionando las más prometedoras con vistas a un futuro desarrollo de las mismas.

En el ámbito de investigación, EADS lidera importantes programas de tecnología en Europa y a nivel internacional, o bien participa en los mismos, con el objeto de hacer frente a cuestiones derivadas del cambio climático.

- EADS toma parte activamente en la iniciativa tecnológica conjunta (*Joint Technology Initiative (JTI) Clean Sky*) de la Unión Europea: *Clean Sky JTI* es el mayor proyecto de investigación puesto en marcha en colaboración con la Comisión Europea, y habrá de desarrollarse a lo largo de un período de siete años con un presupuesto total de 1.600 millones de euros (financiado al cincuenta por ciento por la Comisión Europea y por la industria). 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 NOx en un 80% y el ruido percibido en un 50%. Asimismo, incluye una investigación sobre el diseño de un ciclo de vida del producto verde, que incluya la fabricación, mantenimiento y eliminación. Entre tanto Airbus, Eurocopter y EADS CASA han llevado a cabo sendas Demostraciones de Tecnología Integrada (aviones con ala fija inteligente, helicópteros verdes y aviación regional verde, respectivamente), en las que EADS *Innovation Works* y ATR participan como entidades asociadas. Tras un acuerdo suscrito en 2006, el lanzamiento oficial se llevó a cabo en febrero de 2008.

- Otras iniciativas en las que EADS participa incluyen el programa SESAR (*Single European Sky ATM Research*) dirigido a perfeccionar la gestión del tráfico aéreo en la Unión Europea a través de la implementación del Cielo Único Europeo. Su principal objetivo consiste en contribuir a la reducción del impacto medioambiental de la aviación.
- En colaboración con importantes socios estratégicos externos, Airbus está llevando a cabo intensos esfuerzos para avanzar hacia la sustitución de los combustibles fósiles por otras alternativas más favorables para el entorno. En 2007 Airbus firmó un acuerdo con Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, el Parque de Ciencia y Tecnología de Qatar, Rolls-Royce plc y Shell International Petroleum Company Limited para la investigación de las ventajas potenciales de los combustibles sintéticos en los motores de aviación (*Synthetic Jet Fuel*). Resultado de esta iniciativa es el vuelo de un A380 entre Filton y Toulouse el 1 de febrero de 2008, con un motor propulsado por GTL (Gas a Líquido), combustible que se elabora a partir del gas natural mediante el proceso químico Fischer-Tropsch. Se están llevando a cabo intensamente investigaciones complementarias en este campo, pero este paso inicial da fe del compromiso de Airbus con una aviación ecológicamente más eficaz que genere menos emisiones de CO₂.

Residuos y recursos naturales

En el Grupo se están llevando a cabo algunas iniciativas con el objeto de reducir el consumo total de agua y los residuos eliminados. Teniendo en cuenta la previsible escasez de algunas materias primas y la volatilidad en sus precios adquiere cada día un mayor interés la posibilidad de establecer cadenas de suministros inversas.

EADS se compromete a desarrollar los procedimientos más apropiados en cuanto a eliminación, valorización y trayectos de recuperación con las principales empresas de reciclaje de residuos. Por ejemplo, el reciclaje de materiales compuestos CFR está siendo objeto de un cuidadoso análisis con el propósito de separar y reutilizar las fibras de carbono recuperadas en algunas aplicaciones de la industria aeroespacial o sus sectores secundarios, habiéndose experimentado ya con tecnologías prometedoras.

Airbus establece un enfoque de tres etapas para el desarrollo de prácticas de desmantelamiento ecológicamente favorables. Después de un proyecto anterior de gestión denominado PAMELA (Proceso de Gestión Avanzada para la Baja de Aviones), los participantes del mismo (entre ellos Airbus, EADS y Sita) han puesto claramente de manifiesto la posibilidad de lograr avances significativos en comparación con los procedimientos de desguace existentes en la actualidad. La combinación optimizada de tecnologías avanzadas 3D (puesta fuera de servicio, desmontaje, desmantelamiento, (*Decommissioning, Disassembly and Dismantling*)) permite recuperar más de un 80% de los materiales, comparado con menos del 60% en la actualidad. La extracción y reconocimiento minucioso de los materiales que forman parte de un avión constituyen condiciones esenciales para cumplir con las leyes de la Unión Europea y respetar los estándares más favorables con el medio. Con posterioridad a esta iniciativa se creó en 2007 la sociedad TARMAC-AEROSAVE con el propósito de ofertar servicios industriales adecuados en este ámbito así como establecer una red mundial. La sociedad, socio de Airbus, debería comenzar sus actividades a finales de 2008.

Contaminación atmosférica

Desde hace años la reducción de los contaminantes atmosféricos, tanto en los procesos de fabricación como durante la vida útil del producto, ha sido considerada como un factor de importancia fundamental. Las principales emisiones se asocian a los compuestos orgánicos volátiles (VOC) así como a otros agentes emitidos en tierra por las instalaciones y los productos. Se han logrado reducciones significativas de VOC mediante el desarrollo y la implementación de nuevos procesos de limpieza y pintura en la Sociedad. En todas las Divisiones, se han puesto en marcha programas ambiciosos para la sustitución de algunos disolventes críticos como el tricloroetileno y en la actualidad los sistemas de pintura funcionan con compuestos de base acuosa o bajo contenido en VOC en la mayoría de los procesos de revestimiento.

Gestión REACH de sustancias peligrosas

La normativa europea REACH 2007/1906 (registro, evaluación y autorización de productos Químicos, "*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*") entró en vigor el 1 de junio de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una

regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria, reemplazando todas las disposiciones de la Unión existentes hasta la fecha en materia de productos químicos. REACH pretende introducir un espectro de nuevas obligaciones a lo largo de un período de 11 años (hasta 2018), destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. La regulación también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

Teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de la gestión en virtud de las directivas RoHS y WEE así como para asegurar el cumplimiento consistente de las mismas en la Sociedad y su cadena de suministro, se ha establecido una fuerza de operaciones dedicada como parte de la red medioambiental de EADS, unificando todas las entidades que se dedicaban a este cometido en un ámbito local dentro de cada una de las Divisiones.

EADS, Airbus y otras Divisiones aúnan fuerzas a nivel internacional (ASD, AIA) con las restantes grandes sociedades del sector aeronáutico (Rolls Royce, UTC, P&W, Goodrich), al efecto de proporcionar una estructura adecuada a un sistema de cumplimiento que abarque al sector en su totalidad. Puesto que REACH precisa de flujos de información adicionales en la cadena de suministro, se reconoce rápidamente la necesidad de estandarizar las peticiones al efecto de reducir costes y evitar discrepancias. Se están creando plataformas medioambientales dedicadas dentro de ASD-EAQQ, así como a nivel internacional, con el objetivo de promover futuras iniciativas de estandarización sobre REACH.

En 2007, a modo de compromiso colectivo preliminar para el apoyo de un cumplimiento integral de la normativa REACH en toda la cadena de suministros se han editado Guías Interpretativas REACH por los propios órganos del sector. En ellas se exponen las maneras de implementar los mencionados requisitos por la vía de las interpretaciones más comúnmente aceptadas. EADS se halla también implicado en diversos proyectos para la implementación de REACH.

Anticipándose a las limitaciones y posibles trastornos que podrían resultar de la prohibición de utilizar determinadas sustancias, se han puesto en marcha ambiciosos programas para la eliminación de las mismas. Por ejemplo, en Airbus un proyecto de gran envergadura denominado Airbus Libre de Cromatos ("ACF", en sus siglas en inglés) acaba de ponerse en funcionamiento con el propósito de desarrollar, perfeccionar e implementar tecnologías libres de cromatos para todas las aplicaciones correspondientes en operaciones de fabricación y mantenimiento de aparatos civiles: decapado, anodizado, transformación química, revestimientos, electrónica, cromado duro, etc. Una iniciativa similar ha sido puesta en marcha en Eurocopter y las restantes Divisiones; el intercambio de

resultados tiene lugar a través de plataformas. También se hallan en marcha iniciativas para prescindir del plomo y del cadmio. EADS y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias anteriores, sino que su compromiso apunta también a lograr el mayor control sobre las emisiones, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente.

Directiva sobre restricción de sustancias peligrosas (RoHS)

La Directiva RoHS Nº 2002/95 prohíbe la utilización de algunos metales pesados y retardantes de llama bromados para reducir el impacto sobre la salud y el medio ambiente de los residuos procedentes de equipos eléctricos y electrónicos (WEEE) depositados en vertederos o incinerados. Pese al hecho de que el equipo de a bordo haya sido declarado fuera del ámbito de aplicación de la directiva RoHS, no deja de llevarse a cabo una monitorización minuciosa del impacto potencial en la actividad del sector aeronáutico. EADS y sus Unidades de Negocio han decidido desarrollar y coordinar con las partes afectadas toda la labor de investigación necesaria para la búsqueda de alternativas adecuadas y fiables con respecto a las

sustancias a las que concierne la Directiva, asumiendo como prioritaria la sustitución del plomo. Se han puesto en funcionamiento algunos proyectos como GEAMCOS (Electrónica Verde en los Sistemas de Comunicaciones Aeroespaciales y Militares) para el desarrollo y la cualificación de nuevos circuitos electrónicos sin plomo capaces de hacer frente a un entorno riguroso. Los resultados están siendo objeto de debate en un grupo de trabajo de EADS, así como con la cadena de suministro y las federaciones sectoriales.

Indicadores principales de resultados

EADS se ha propuesto introducir una mayor transparencia en los indicadores de resultados medioambientales. Con el fin de lograr este objetivo, el Grupo EADS se esfuerza para implementar un sistema de informes consolidado basado en definiciones de indicadores de resultados medioambientales armonizados y métodos de estimación entre los diferentes países en los que lleva a cabo su actividad empresarial. El ámbito y la pertinencia de los indicadores de resultados medioambientales se irán extendiendo y mejorando de manera progresiva a medida que la información vaya estando disponible.

	2007
Certificación ISO 14001/Registro EMAS — Número de centros certificados	56
Número de centros avalados por E.U.-ETS	10
Total emisiones CO ₂ (en toneladas)	542.500
Total emisiones CO ₂ declaradas bajo EU ETS (en toneladas)	144.800
Uso directo de energía (en MWh)	3.364.000
Emisión de compuestos orgánicos volátiles (en toneladas)	4.250*
Consumo de agua total (en m ³)	5.263.000
Volumen total de descarga de agua (en m ³)	1.807.000
Generación total de residuos peligrosos (en toneladas)	38.750
Generación total de residuos no peligrosos (en toneladas)	65.700

Estas cifras no pretenden ser exactas más allá de lo permitido por los sistemas de información que nos han permitido conocerlas.

Las cifras se basan en datos disponibles proporcionados por filiales de EADS a la fecha del informe.

El ámbito de estudio del informe cubre los emplazamientos de las filiales europeas de EADS con más de 100 empleados. Aproximadamente un 90% de la plantilla de EADS trabaja en los establecimientos mencionados.

Las definiciones y métodos de cálculo para KPI (Indicadores Principales del Resultado, en sus siglas en inglés) medioambientales difieren en un número de países en los que EADS lleva a cabo su actividad empresarial.

Cifras redondeadas (excepto el número de centros).

(*) Estimado, ya que los datos no eran completos a la fecha del informe.

Información complementaria: Con periodicidad bianual Airbus publica un informe sobre el medio ambiente, disponible en su página web: www.airbus.com. Se espera que el quinto informe medioambiental de Airbus sea publicado a mediados de 2008.

2.4 Recursos Humanos: relación empleador – empleado

La labor de Recursos Humanos (RR.HH.) garantiza que el Grupo EADS atraiga, desarrolle, motive y retenga una plantilla de calidad internacional. Además de esta función actual como asociado de negocio, RR.HH. también ayuda a solucionar los retos empresariales de facilitar la integración de la gestión de la competencia e internacionalización continuas del Grupo, fomentando una espíritu común en la Sociedad y estructuras operativas del mismo.

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

del Grupo EADS. En 2007 se llevaron a cabo algunas iniciativas para incrementar la eficiencia en materia de gestión competencial, servicios compartidos y un mejor diseño de la planificación de recursos. En el ámbito de las relaciones industriales, los servicios de RR.HH. de EADS coordinan el diálogo social a nivel tanto del Grupo como de sus Divisiones.

En el contexto de la reestructuración de Airbus y de la evolución de la 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 2007, la plantilla de EADS estaba compuesta por 116.493 empleados. Desde 2007 la fuerza de trabajo MBDA se halla consolidada al 37,5% (en vez del 50% de la situación anterior), lo cual se traduce en una disminución de la plantilla en 2007. Pese a ello los efectivos de personal en todo el mundo se han visto incrementados en 1.199 personas con respecto a 2006.

En 2007, el 97,9% del personal eran empleados fijos. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2007 entraron a trabajar en EADS 6.860 empleados en todo el mundo (8.283 en 2006). En el transcurso del mismo período, 4.648 empleados dejaron EADS (6.261 en 2005).

En total, un 96,2% 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 sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

“Otros negocios” incluye a las entidades ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma, y EADS Socata.

Empleados de EADS por División	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
Airbus	56.029	56.966	54.721
Defensa & Seguridad*	22.113	23.268	23.237
Eurocopter	14.658	13.422	12.755
Aviones de Transporte Militar	4.459	4.212	3.976
Astrium	12.587	11.927	10.985
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	6.647	7.010	7.536
TOTAL EADS	116.493	116.805	113.210

(*) Las estadísticas del 2007 reflejan un cambio de consolidación en MBDA al 37,5% en comparación con un 50% anterior.

Empleados de EADS por región	31 de diciembre de 2007		31 de diciembre de 2006		31 de diciembre de 2005	
	Importe	En %	Importe	En %	Importe	En %
Francia	44.022	37,8	44.536	38,1	43.286	38,2
Alemania	43.438	37,3	42.920	36,7	41.438	36,6
España	9.315	8,0	8.991	7,7	8.710	7,7
Reino Unido	13.652	11,7	14.309	12,3	14.297	12,6
Italia	474	0,4	701	0,6	729	0,7
EE.UU.	1.777	1,5	1.932	1,7	1.877	1,7
Otros países*	3.815	3,3	3.416	2,9	2.873	2,5
TOTAL EADS	116.493	100,0	116.805	100,0	113.210	100,0

(*) En "Otros países" se incluye empleados de otros 13 países.

Contratos a tiempo parcial	2007 En %	2006 En %	2005 En %
Francia	4,0	4,1	4
Alemania	3,1	3,3	3,2
España	0,5	0,0	0,0
Reino Unido	1,5	1,6	1,4
EE.UU.	1,9	n/a	0,1
Otros países	3,2	n/a	n/a
TOTAL EADS	3,0	3,2	3,2

2.4.2 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde 2006, el departamento de RR.HH. ha sido rediseñado 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 del departamento central de RR.HH.

Los departamentos 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 mejores prácticas en los departamentos 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.

2.4.3.2 Protección 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 Sociedad; y*
- *La entrada a zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la Sociedad.”*

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 mejores 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 Sociedad.

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.

Desde 2006, se ha puesto 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 mejores 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.

	31 de diciembre de 2007 En %	31 de diciembre de 2006 En %	31 de diciembre de 2005 En %
Mujeres en EADS			
Airbus	12,9	13,2	12,7
Defensa & Seguridad	18,7	18,9	18,7
Eurocopter	14,0	13,1	12,6
Aviones de Transporte Militar	13,4	13	12,6
Astrium	19,6	19,6	19,2
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	18,5	17,6	15,7
TOTAL EADS	15,3	15,2	15

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.

En 2007, un 21,5% de las nuevas contrataciones correspondieron a mujeres, con lo cual se superó el objetivo del Grupo.

Los siguientes ejemplos ilustran acerca del cumplimiento de estos principios:

Nacionalidades

El personal de EADS está compuesto de empleados de 44 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 2007 era aproximadamente del 15,3%. 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 2007, 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 y un 8% de los puestos de directivo senior.

Las Divisiones de Defensa & Seguridad así como de EADS Innovation Works llevan la iniciativa en este campo.

- CBA EADS fomenta la diversidad en todos los programas de desarrollo. Desde 2006, el porcentaje de mujeres se ha incrementado en estos programas para estar en línea con los objetivos de reclutamiento del Grupo;
- En 2007 una mujer fue designada “Ejecutiva Experta”, lo cual supone el nivel más alto en la categoría de expertos en servicio técnico. Su cometido consiste en dirigir el “Collège des Experts”, y en tal función toma parte en el Comité de Ejecutivos Expertos;
- 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 sociedades

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 cuarta vez en 2007 (Véase el punto 2.2.2 “Apoyo y protección de las innovaciones – Capítulo innovación”);
- Además EADS es miembro activo de **WIST** (“*Women Initiative in Science and Technology*”); iniciativa de 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 en cuanto a marketing de personal:

- En Alemania, la organización de un “**día de 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 ingenieros que actualmente trabajan en las sociedades asociadas;
- En el Paris Airshow de 2007 la sección de Recursos Humanos del stand de EADS dio la bienvenida a más de

500 estudiantes y graduados para participar en los diversos talleres y conferencias organizados por las Divisiones. Eventos tales como las jornadas especiales “*Junior Programme*” o “*Elles Bougent*” y los numerosos trayectos organizados del stand EADS y el A380 constituyeron sonados éxitos; y

- En 2007 fue constituido un “Comité de diversidad” a nivel del Grupo EADS. Está compuesto por 8 hombres y 8 mujeres en representación de diversos órganos directivos (Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Estrategia, Finanzas, Ingeniería, Programas, etc.), así como las entidades de EADS. Su función consiste en definir el plan estratégico y fomentar medidas que ayuden a desarrollar la diversidad dentro del Grupo.

En Francia, un primer acuerdo sobre la diversidad de género e igualdad de trato profesional que se firmó con los sindicatos en 2004 (“*Accord sur l'égalité et la mixité professionnelle*”), se sigue con atención en cada sociedad de EADS y también a nivel del Grupo, aplicando un conjunto definido de indicadores comunes para evaluar resultados y hacer un seguimiento de los progresos realizados mediante un plan de actuación que cubra el período 2004/2006. Este plan de actuación se renegociará cada tres años. De manera consecuente se firmó en julio de 2007 un nuevo acuerdo en el que la dirección general y los sindicatos establecían nuevos derechos e indicadores de seguimiento, concretamente en los ámbitos siguientes:

- Armonización de informes obligatorios;
- Implementación de políticas salariales y de desarrollo profesional;
- Fomento de las profesiones en el sector de la industria aeroespacial entre los estudiantes de sexo femenino;
- Aumento de mujeres en el reclutamiento laboral.

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 el desarrollo de la segunda mitad de las carreras profesionales.

Empleados por Grupo de edad	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
18-25	7.763	7.578	7.179
26-35	29.678	29.621	27.303
36-45	36.315	37.026	37.127
46-55	37.329	36.545	35.358
56-65	12.521	12.227	11.229
TOTAL EADS	122.606	122.997	118.196

Se ha contado el 100% de las sociedades consolidadas.

Promedio de edad de los empleados	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
Francia	41,3	41,3	41,4
Alemania	42,4	42,0	42,2
España	42,3	42,8	42,4
Reino Unido	41,7	42,3	41,9
EE.UU.	44,7	44,2	43,9
Otros países	n/a	n/a	40,8
TOTAL EADS	41,9	41,8	41,9

Duración media de la relación laboral	2007 Años	2006 Años	2005 Años
Airbus	13,6	13,4	13,4
Aviones de Transporte Militar	19,3	20,1	20,8
Eurocópteros	12,2	13,4	14,2
Defensa & Seguridad	16,4	16,3	16,7
Astrium	14,9	15	15
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	12,8	12,5	13,3
TOTAL EADS	14,3	14,3	14,6

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 mejores 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 al Grupo 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.

Eventos y relaciones estratégicas para fines de reclutamiento

EADS asiste a numerosos **eventos de reclutamiento**, como por ejemplo las ferias estudiantiles de Alemania, de la *Ecole Polytechnique*, la *Ecole Centrale*, y las ferias laborales de tecnología de Toulouse, así como las ferias del MIT o la Universidad de Embry Riddle, en 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, el Paris Air Show o el Bangalore Airshow en India, y sirven para dar a conocer la marca EADS entre los candidatos con talento o interés por la industria aeroespacial.

En el contexto de la política de desarrollo de negocio de EADS, el departamento de marketing de RR.HH. decidió avanzar un paso más en dirección al mercado aeroespacial asiático con el objeto de desarrollar la marca laboral EADS ampliamente en la India en 2007; posteriormente el equipo de Recursos Humanos formó parte del EADS Australian Show.

El Grupo EADS mantiene relaciones con la red Pegasus (sociedad estratégica formada por un grupo de centros universitarios con facultades de Ingeniería Aeronáutica y Espacial). 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 deseable. 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 Unidades de Negocio.

eRecruiting

Acaba de ponerse en funcionamiento la nueva plataforma de EADS para reclutamiento profesional por internet. Esta plataforma responde a los requisitos de la futura fuerza de trabajo de la Sociedad, a la vez que aporta transparencia a los mercados laborales en los que el Grupo se mueve. Miles de solicitudes son enviadas cada año a la plataforma de empleo EADS.

Puesta en funcionamiento en noviembre de 2006, esta nueva plataforma de reclutamiento se encuentra del todo operativa; el sistema fue entregado a Recursos Humanos a finales de 2006 y abierto a los solicitantes de los mercados laborales interior y exterior el 30 de enero de 2007. La nueva herramienta *eRecruiting* responde a los requerimientos de la Sociedad en materia de personal, asegurando transparencia e integración en una plataforma común a todas las Divisiones.

Empleados por nivel de formación	2007 En %	2006 En %	2005 En %
Universitarios (4 años y más)	24,5	24,4	24
Universitarios (hasta 3 años)	19,4	19,3	18,9
Formación profesional Superior	8,7	9,9	11,3
Formación profesional	42,9	40,9	41,5
Educación básica	4,5	5,5	4,3

Desarrollo y formación

El desarrollo reviste carácter prioritario para los empleados de EADS.

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

Interinidad y opciones de acceso

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 de juniors** 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 dispone de un programa nuevo denominado PROGRESS (*Professional Graduate Entry Support Scheme*) consistente en la asignación de primeros puestos con responsabilidades para candidatos con talento, además de movilidad dentro del Grupo EADS. El reclutamiento comenzó en octubre de 2007. Cincuenta candidatos fueron seleccionados para formar parte de la primera promoción PROGRESS en septiembre de 2008.

Además han demostrado su eficacia los programas de desarrollo de EADS (programa de desarrollo en gestión financiera y programa avanzado de ventas y marketing), puestos a disposición de aquellos profesionales que tengan interés en unirse a EADS en ámbitos clave como ventas y finanzas.

de euros). EADS forma a más de 70.000 empleados al año, durante un total de dos millones y medio 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. Dicho Consejo 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” ha elaborado 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.
- Para seguir esta 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 2007, el centro de formación para directivos de EADS (Domaine de Villepreux), en las proximidades de Burdeos, alojó a más de 1.300 visitantes durante su tercer año (un 30% más que en 2006). Este centro se diseñó para facilitar instalaciones a todo el Grupo, para reuniones de la alta dirección, sesiones formativas y seminarios para ejecutivos.

2007 fue un año importante para EADS en términos de fomento de la innovación y refuerzo de conocimiento experto. Se implementó un número de acciones significativas:

- **creación del premio EADS Hall of Fame** (Véase “2.2.2 Apoyo y protección de la innovación”).

La ceremonia tuvo lugar en la Ciudad de las Ciencias de París con la asistencia de más de 160 empleados, sus cónyuges y los directivos de sus departamentos. Dos asistentes de honor, los célebres jugadores de rugby de Le Stade Toulousain, Fabien Pelous y Byron Kelleher, ofrecieron un interesante paralelo entre el rugby, la innovación y el espíritu de equipo. Los principales beneficios de este Salón de la Fama son un decidido reconocimiento del talento, así como la oportunidad para identificar y compartir prácticas adecuadas en cada nivel de la Sociedad al mismo tiempo que se fomenta la protección mediante patentes; y

• pleno despliegue de la política de expertos.

Al considerar 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 técnicos. Creada en 2005, la política de expertos está entrando en una etapa de madurez. El Grupo ha designado expertos en las principales disciplinas tecnológicas con las que trabaja, como por ejemplo aerodinámica, materiales compuestos o sistemas de a bordo. El objetivo consiste en atraer, desarrollar y retener ingenieros con currículo tecnológico, así como reforzar su papel en la reorganización: asesoría técnica, innovación, gestión del conocimiento y propiedad intelectual e industrial.

Desde un punto de vista estratégico, la política de expertos es un camino para asegurar la cartera de expertos de EADS a través de dos vías: desarrollo de nuevos expertos en tecnologías emergentes y transferencia del know-how de los expertos en vías de jubilarse.

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 30 de junio de 2007, EADS tenía cerca de 2.200 empleados expatriados⁽²⁾, el 75% trabajando en países europeos.

Remuneración

La masa salarial total del año 2007 ascendía a 9.080 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 Sociedad, tanto en las Divisiones como para el Grupo en su totalidad. En 2007, un plan de acciones restringido sobre rendimientos se puso en marcha para los directivos senior del Grupo (Véase “Parte 1 – 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”).

La oferta para los empleados prevista para junio de 2006 se realizó en marzo de 2007 (Véase “Parte 1 – 2.3.2 Planes de acciones para empleados”).

(2) Alcance: aproximadamente el 90% de EADS

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.”*

Resultados y mejores prácticas

Comité de Empresa Europeo

El 23 de octubre de 2000, al inicio de la creación del Grupo EADS, la dirección y los representantes sindicales de los trabajadores y los comités de Sociedad 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, Astrium y EADS DS, que imitan el modelo del Comité de Empresa Europeo de EADS.

Dos acuerdos suscritos en junio de 2007 entre la Dirección Central de EADS y el EADS EWC han sido incorporados al convenio inicial relativo al establecimiento del EWC:

- acuerdo sobre el establecimiento de reglas para las consultas informativas referentes a la estrategia de EADS y la implementación de los proyectos industriales a escala global del Grupo;
- acuerdo sobre el establecimiento de normas de confidencialidad aplicables a la información impartida durante las sesiones del EWC.

De conformidad con el principio de subsidiariedad, 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 (como por ejemplo servicios compartidos) 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 Sociedad (RSC) 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 sociedades 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 desde el año 2000

El Grupo EADS ha suscrito acuerdos en las siguientes materias:

- establecimiento del Comité de Empresa Europeo*;
- vinculación del personal a los resultados de la actividad del Grupo**; y
- 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, un nuevo marco para los seguros sanitarios y la gestión de competencias.
- 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 compañías 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.”

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 General de EADS) y directrices para patrocinios (bajo la responsabilidad del departamento de comunicación 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 General o al departamento de comunicación, respectivamente, y ser aprobada a nivel de los CEO.

2.5.1.3 Resultados y mejores prácticas

Patrocinios y donaciones

En 2007, EADS realizó aportaciones por valor de más de 2 millones de euros a proyectos sociales, culturales, deportivos

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

(**) 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 RR.HH. de EADS NV y el Comité de Empresa Europeo, con fecha 29 de junio de 2004.

o educativos (este dato no incluye las contribuciones de EADS a la Fundación para la Investigación y programas similares CTO). Como en años anteriores, se ha puesto particular énfasis en iniciativas relacionadas con la industria y proyectos de orientación científica y educativa.

Por citar algunos ejemplos: EADS concedió becas a estudiantes para que realizaran en centros universitarios de Reino Unido su último curso en un Master en Ciencias Aeronáuticas, ha tomado parte en el evento C. Génial dirigido a promover la cultura científica y tecnológica entre las generaciones jóvenes, y finalmente el Grupo ha colaborado en el quincuagésimo aniversario de la Unión Europea en Berlín, donde EADS presentó algunas ponencias en materia de I+T. Asimismo EADS mantiene una relación continua de cooperación con el Museo de la Ciencia de Londres. La apertura en 2007 de su galería espacial restaurada, con el patrocinio de EADS y Astrium, demuestra sobradamente lo fructífero de esta relación.

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 *Aviation sans Frontières "ASF"*, una organización sin ánimo de lucro en España, Francia y Alemania que transporta en avión a niños gravemente enfermos. En 2007 se estableció una sucursal ASF en el único país de origen de EADS donde la organización aun no estaba representada: el Reino Unido. Todas las misiones especificadas en los estatutos se han cumplido ya en el transcurso del ejercicio: *Wings of Smile*, acompañamiento de niños, transporte aéreo de material médico). Los hechos relevantes del 2007 incluyen: misiones conjuntas de organizaciones alemanas (*Luftfabrt Obne Grenzen*) y británicas (*Aviation Without Borders*) en Perú tras el terremoto de agosto y

a Bangladesh tras las inundaciones de julio; y Airbus haciendo equipo con ASF Francia para la primera misión *Wings of Smile* en diciembre mediante la organización de un vuelo A320 para niños minusválidos. La colaboración con la red ASF fue presentada con motivo del Festival de Verano del Presidente de Alemania, patrocinado por EADS. EADS asimismo contribuyó de manera significativa, como en años anteriores, al *Trust Benéfico de la RAF* mediante el patrocinio del *Royal International Air Tattoo*.

EADS 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 RSC.

En concreto, y para facilitar la información más exacta posible a los accionistas y las partes implicadas, el Grupo interactúa proactivamente con las principales agencias de rating. EADS aspira a mejorar continuamente la integración de RSC 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 RSC. 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 RSC.

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 sociedad 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

A comienzos de 2008 se ha establecido una nueva organización cuyo objetivo consiste en hacer real la visión EADS 2020; en concreto se trata de equilibrar la presencia de EADS entre Europa y el resto del mundo. Dentro de la organización de estrategia y marketing, se ha creado la función de desarrollo internacional al efecto de integrar las funciones de desarrollo industrial y de ventas.

2.5.2.3 Resultados y mejores prácticas

EADS persigue el desarrollo internacional mediante el establecimiento de factorías y centros de ingeniería en países estratégicos, así como compras y asociaciones estratégicas con las industrias locales. 2007 fue un nuevo año de logros en todas estas áreas.

Durante el mismo, Airbus abrió nuevos centros de ingeniería en Estados Unidos (Mobile) y en India (Bangalore). Cada uno de estos emplazamientos habrá contratado a más de 100 ingenieros experimentados para finales de 2008. 2007 también es el año en que ha comenzado a construirse la línea de montaje final del A320 en China. Otro ejemplo del despliegue internacional de EADS consistió en el establecimiento de una línea de montaje final para el C212 en Brasil.

El 2 de abril de 2007 Airbus estableció un centro de ingeniería en Bangalore, India. El objetivo de este centro, en el que a día de hoy trabajan más de 250 ingenieros locales, consiste en llegar a la excelencia de Airbus para herramientas avanzadas de métodos y simulación en física aeronáutica, así como en los ámbitos de estructuras, sistemas y ensayo. A finales de 2007 el centro de Bangalore daba empleo a 30 ingenieros indios

especializados, y está previsto que duplique su plantilla a lo largo de 2008. Después de un período de formación de 3 meses en los departamentos europeos de diseño de Airbus, los ingenieros indios están creando paquetes de trabajo de alto valor añadido relacionados con los programas existentes y futuros de Airbus. La calidad del trabajo satisface plenamente los estándares mundiales desarrollados por Airbus.

En Estados Unidos, EADS North America se ha propuesto incrementar sus inversiones, expandir su presencia industrial, crear empleos con valor añadido, tecnología punta a nivel mundial y productos para introducirlos en el mercado norteamericano. Asimismo, en su condición como ciudadano con responsabilidad local, EADS North America ayuda a las entidades e instituciones de los emplazamientos donde sus empleados viven y trabajan.

Airbus lleva a la práctica localmente políticas de personal encaminadas a favorecer la calidad del entorno laboral y el desarrollo profesional de sus empleados en el país. El éxito de dicha política lo pone de manifiesto por la baja tasa de renuncias del personal, prácticamente nula después de un año de operaciones.