



IAG INTERNATIONAL
AIRLINES
GROUP

Informe Anual de Gobierno Corporativo 2023



Índice

1	Introducción del presidente sobre el gobierno corporativo
6	Gobierno Corporativo
21	Informe de la Comisión de Nombramientos
25	Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
29	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
40	Informe de la Comisión de Retribuciones



Fomentamos una cultura para alinear nuestros objetivos, valores y estrategia

Me complace presentar el informe de Gobierno Corporativo, que describe el marco en materia de gobierno corporativo de IAG y la manera en que se ha aplicado durante el pasado año, así como el trabajo del Consejo de Administración de IAG durante este período.

Seguimos manteniendo nuestro compromiso de aportar valor sostenible a largo plazo y resultados positivos para nuestra plantilla, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad. Como ya he mencionado en la introducción de este informe anual, 2023 ha sido un año en el que nuestra recuperación de la pandemia nos ha permitido reforzar nuestro propósito de conectar personas, empresas y países restableciendo la capacidad, reabriendo rutas y ofreciendo nuevos destinos.

Ha sido un año de duro trabajo para nuestro equipo directivo, pasando de la recuperación del negocio a su restablecimiento y transformación en una nueva fase para IAG, que presentamos a la comunidad inversora en nuestro *Capital Markets Day* celebrado en noviembre de 2023. Con una visión a largo plazo y poniendo el foco en la sostenibilidad de nuestro negocio, el Consejo ha acompañado al equipo directivo en este viaje, principalmente dándoles apoyo, pero también planteando retos cuando ha sido necesario.

También estamos orgullosos de los avances conseguidos en materia de sostenibilidad. La labor de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa ha sido muy valiosa para conocer las inquietudes de los grupos de interés y supervisar la importante labor de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que lleva a cabo nuestro equipo directivo, contribuyendo a que estemos en las mejores condiciones para alcanzar nuestras metas medioambientales y sociales.

El trabajo de esta y las demás comisiones del Consejo en 2023, tal como se expone en cada uno de sus informes, es fundamental para apoyar el marco de gobierno corporativo del Grupo que sustenta nuestro modelo de negocio.

Composición del Consejo

Este año no se han producido cambios en la composición del Consejo. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, analiza constantemente su composición y la planificación de la sucesión, incluida la identificación de las competencias que deberían mejorarse en el futuro. Tenemos la certeza de que nuestro Consejo reúne el elenco de experiencias y conocimientos necesarios para su correcto funcionamiento, recurriendo a asesoramiento o formación externos para áreas en los que se requieran conocimientos específicos o en los que necesitemos reforzar y complementar las competencias del consejo. Sujeto a nuestros requisitos estatutarios de nacionalidad, tenemos un Consejo bastante diverso, en el sentido más amplio, incluyendo cinco nacionalidades diferentes y una sólida experiencia internacional.

Cambios en la dirección

A lo largo del año se han producido varios nombramientos clave en el Comité de Dirección. Tras un período de renovación durante los últimos tres años, se presentó el nuevo equipo directivo de IAG, que participó en nuestro *Capital Markets Day*. El renovado equipo directivo está bien posicionado para apoyar a nuestro Consejero Delegado en la consecución de nuestras prioridades estratégicas. Estos nombramientos se detallan en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Cultura y diversidad

La interacción con nuestra plantilla a lo largo del año ha permitido que el Consejo pueda cumplir su objetivo clave de fomentar una cultura en IAG que garantice la alineación de nuestro objeto con nuestros valores, así como con la estrategia del Grupo.

En 2023 hemos trabajado en el programa integral de interacción con la plantilla previamente establecido, y hemos seguido reuniéndonos e interactuando con nuestros distintos equipos. Reconocemos el tiempo y el compromiso que este tipo de programa requiere, tanto por nuestra parte como por parte de IAG y de cada compañía operadora, pero creemos que el valor que obtenemos de este compromiso, tanto para el Consejo de Administración como para el propio equipo directivo, lo compensa con creces. El intercambio abierto y los aprendizajes proporcionados por estas sesiones servirán para acelerar la transformación cultural y operativa del negocio. En la sección de este informe dedicada al diálogo con la plantilla se ofrecen más detalles sobre el contenido del programa y los resultados positivos obtenidos.

La creación de una cultura diversa e integradora sigue siendo un objetivo prioritario. Estamos orgullosos de nuestra representación de género, que incluye un 45% de mujeres en el Consejo, una Consejera Sénior Independiente y tres presidentas de comisiones consultivas del Consejo. También tenemos un consejero de origen étnico minoritario. Nuestro enfoque y la composición resultante del Consejo garantizaron que cumpliéramos los objetivos de información establecidos tanto por las Normas de Cotización de Reino Unido (UK Listing Rules) como por el Código de Gobierno Corporativo español.

La planificación de la sucesión y la supervisión de la evolución de nuestra Política de Equidad, Diversidad e Inclusión seguirán siendo prioritarias. A nivel directivo, se está dedicando una gran atención y esfuerzo a avanzar en este ámbito y los resultados están empezando a verse, aunque todavía queda camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de un 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en 2025 y nuestro recién comunicado objetivo de diversidad étnica del 10% para la población de alta dirección del Grupo en Reino Unido para finales de 2027. Más allá de estas aspiraciones, la Comisión de Nombramientos ha dado prioridad en los últimos años a la supervisión del trabajo detallado sobre equidad, diversidad e inclusión, que es sustancial, así como a la labor realizada en materia de desarrollo del talento y programas de sucesión.

Evaluación del Consejo

Cumpliendo nuestro compromiso con el buen gobierno, la Comisión de Nombramientos supervisó la evaluación del Consejo de Administración y del funcionamiento de todas las comisiones, que llevamos a cabo internamente bajo mi dirección como Presidente del Consejo, con el apoyo de la Secretaría del Consejo. Los resultados y detalles del proceso se recogen más adelante en este informe.

Nuestros sólidos y eficientes procesos de gobierno son la base que nos permite vivir nuestros valores y ejecutar nuestra estrategia. El Consejo se ha comprometido a velar por que sigamos respetando las normas de gobierno corporativo y conducta empresarial más estrictas, para poder crear valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas y trabajar en pro de todos nuestros grupos de interés.

Nuestro personal sigue siendo el alma de nuestro negocio. En nombre del Consejo, quiero expresar mi continuo agradecimiento por sus esfuerzos y su compromiso durante este año de transformación. También quiero agradecer a mis compañeros del Consejo su constante apoyo y dedicación.

Javier Ferrán
Presidente



Nuestro Consejo de Administración

1. Javier Ferrán ^N

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo

Cargos externos actuales:

Presidente de Diageo Plc., Consejero Sénior de BlackRock Long Term Private Capital y consejero de una empresa participada.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de Coca Cola European Partners Plc 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero de Desigual SA. 2014-2017. Consejero de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero de Abbott Group 2005-2008. Consejero de Chupa Chups SA 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado de Grupo Bacardi 1992-2004.

2. Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

Cargos externos actuales:

Miembro de la Junta de Gobierno y miembro del Comité de Dirección de IATA.

Experiencia profesional anterior:

Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2013-2020. Consejero Delegado de Iberia Express 2012-2013. Director de Operaciones de Vueling 2009-2012. Fundador de Clickair 2006-2009.

3. Nicola Shaw ^R ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector del transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente

Cargos externos actuales:

CEO de Yorkshire Water.

Experiencia profesional anterior:

Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HS1 Ltd 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa economista adjunta del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

4. Maurice Lam ^A ^S

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario

Cargos externos actuales:

Consejero independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos del Consejo de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A.

Experiencia profesional anterior:

Consejero independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A., empresa estatal luxemburguesa, que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero independiente, Generali Fund Management S.A. 2013. Deloitte Luxembourg, Socio Director y Consejero Delegado, 2000-2010, Jefe de Auditoría 1993-2000, Socio de Auditoría de servicios Financieros 1988-1993; Deloitte & Touche UK 1979-1985.

5. Giles Agutter ^N ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo

Cargos externos actuales:

Consejero Delegado de Southern Sky Ltd. Consejero de JSX Airlines.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de LATAM Airlines Group 2017-2020. Consejero de Air Italy 2017-2020.

6. Eva Castillo ^A ^R

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero, telecomunicaciones

Cargos externos actuales:

Consejero de Caixabank. Miembro del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano), Patrona de la Fundación Comillas-ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera de VISA Europe Plc 2014-2017. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Wealth Management EMEA 2006-2009.

Clave

	Presidente de la Comisión
	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
	Comisión de Nombramientos
	Comisión de Retribuciones
	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

7. Heather Ann McSharry N R

Principales áreas de experiencia:

Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo.

Cargos externos actuales:

Consejera, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera de Uniphar Plc 2019-2020. Consejera de Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta de Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada de Reckitt Benckiser Irlanda 2004-2009. Consejera Delegada de Boots Healthcare Ireland 1998-2004.

8. Emilio Saracho R S

Principales áreas de experiencia:

Banca, *corporate finance*, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Asesor principal, Altamar Capital Partners.

Experiencia profesional anterior:

Consejero no ejecutivo de Inditex 2010-2023, Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JP Morgan 2015-2016. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para EMEA 2006-2008. Consejero de Cintra 2008. Consejero de ONO 2008. Presidente de JP Morgan España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (UK) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.

9. Robin Phillips S

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte

Cargos externos actuales:

Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Sénior de Circadence Corporation (EE.UU). Consejero de IR-Scientific (Canadá).

Experiencia profesional anterior:

Director y co-Director de la División Global Corporativa y de Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupo y Director de Transportes Servicios e Infraestructuras de HSBC 2003-2019. Co-Director de Transportes e Infraestructura Global del grupo en Citigroup 1999-2003. Consejero de Transportes y de Banca de Inversión Aeronáutica UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets Kleinwort Benson 1985-1991.

10. Peggy Bruzelius A N

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, *corporate finance*

Cargos externos actuales:

Consejera de Orrön Energy AB. Presidenta de Lancelot Holding AB. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de Skandia Mutual Life Insurance 2012-2022. Consejera de Lundin Energy AB 2012-2022. Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Administración de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratos, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB, Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Sénior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. Consejera delegada de ABB Financial Services AB 1991-1997.

11. Margaret Ewing A N

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, contabilidad financiera, *corporate finance*, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos

Cargos externos actuales:

Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc.

Experiencia profesional anterior:

Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera de Standard Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Sénior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera del Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.

Clave

●	Presidente de la Comisión
A	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
N	Comisión de Nombramientos
R	Comisión de Retribuciones
S	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Gobierno Corporativo

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

Como sociedad constituida y que cotiza en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. Este Informe de Gobierno Corporativo detalla su cumplimiento con el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, actualizado por última vez y publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en junio de 2020, y disponible en su página web (www.cnmv.es).

Dado que también cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización de Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple con el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council* (FRC). Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código

de Gobierno Corporativo de Reino Unido (actualizado y publicado en julio de 2018) en la página web del FRC (www.frc.org.uk).

IAG ha preparado un Informe de Gobierno Corporativo consolidado con arreglo a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com), así como en la página web de la CNMV (www.cnmv.es). De conformidad con la normativa de la CNMV, este informe se ha presentado ante la CNMV acompañado de un anexo estadístico que cubre algunos datos legalmente requeridos. Este Informe de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2023.

Además, tal y como exigen las Normas de Cotización de la Bolsa de Valores de Reino Unido, este Informe incluye una explicación sobre la manera en que la Sociedad aplica los principios del Código

de Gobierno Corporativo británico y la manera en que ha cumplido con sus disposiciones complementarias durante el año. A continuación se detalla dónde puede encontrarse la información clave.

Durante 2023, IAG cumplió plenamente con todas las recomendaciones aplicables del Código de Gobierno Corporativo español; si bien la Sociedad reconoce que, debido a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación, los Estatutos de la Sociedad contienen ciertas restricciones a la propiedad de acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

En lo referente al Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, la Sociedad confirma que ha aplicado los principios y que ha cumplido con todas las disposiciones del Código en el período cubierto por el informe.

Aplicación de los principios del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

Declaración introductoria del Presidente	136-137
Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad	146
Cultura corporativa	146
Inversión en la plantilla	146
Actividades del Consejo	152
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	147-151
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	148-151
Declaración del Artículo 172	147
Denuncia de irregularidades	110,167,170
Conflictos de interés	153

División de responsabilidades

Marco de gobierno corporativo y estructura del Grupo	142-143
Consejo de Administración: división de responsabilidades	142-143
Reuniones del Consejo y de las Comisiones	151
Independencia de los consejeros	144, 158
Asistencia al Consejo y a las Comisiones durante 2023	151

Composición, sucesión y evaluación

Biografías de los miembros del Consejo	139-140
Composición del Consejo	144-145
Informe de la Comisión de Nombramientos	156-159
Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros	144, 158
Evaluación del Consejo	153

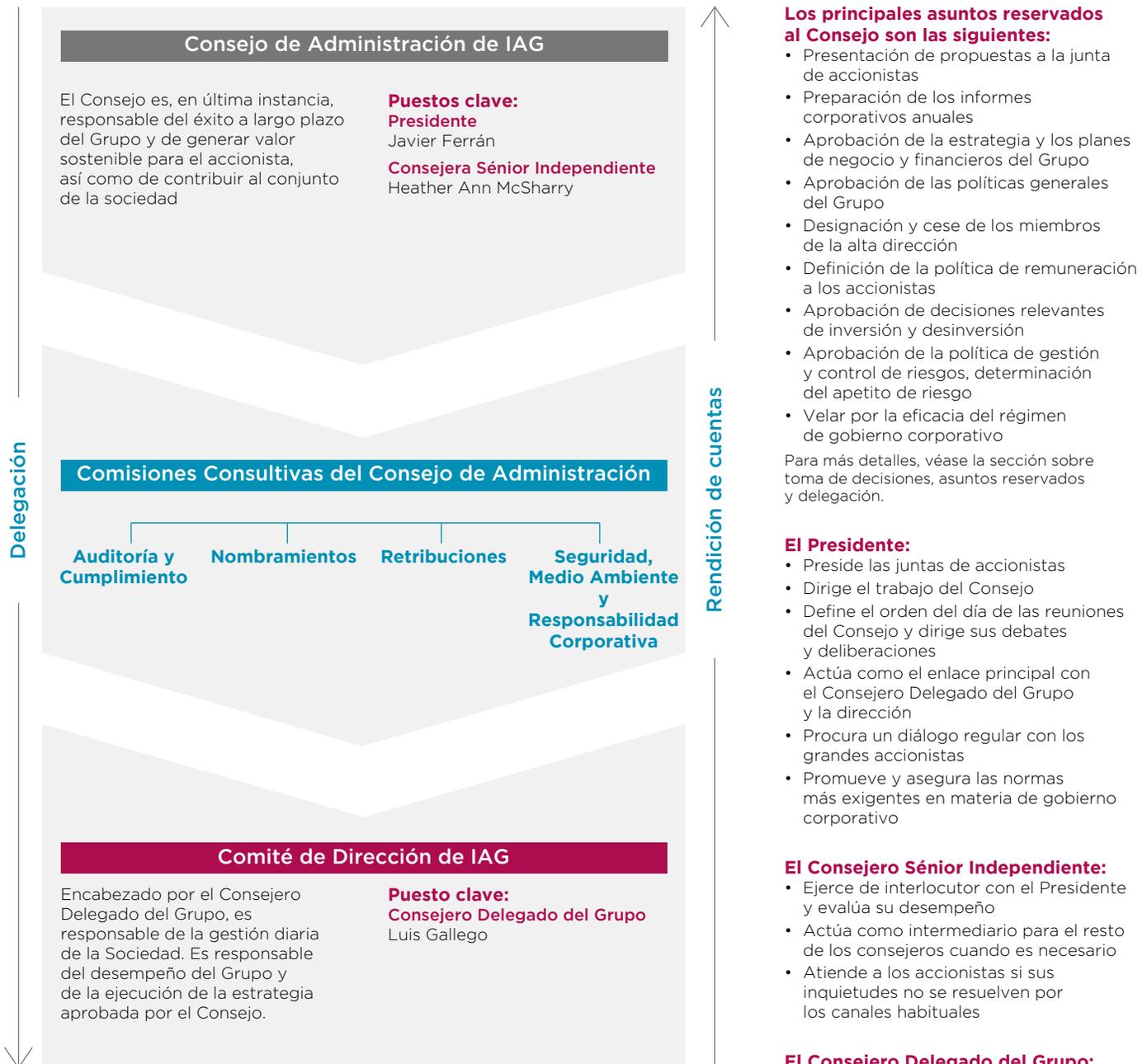
Auditoría, riesgos y controles internos

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	164-174
Confirmación justa, equilibrada y comprensible	166-168
Confirmación de la evaluación de los riesgos emergentes y principales	115
Gestión de riesgos y control interno	113-115
Principales riesgos e incertidumbres	116-132

Retribuciones

Declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones	175-177
Informe sobre la Remuneración de los Consejeros	178-207
Alineación con la Disposición 40	180

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



El marco de gobierno corporativo fue aprobado por última vez por el Consejo el 25 de febrero de 2021

Estructura del Grupo

Como sociedad matriz del Grupo, IAG es responsable de definir la estrategia a largo plazo del Grupo, así como de determinar los objetivos de desempeño, controlar sus progresos y asignar el capital dentro del Grupo. Con una estructura ágil, IAG dirige la estrategia financiera y de la cartera, supervisa la coordinación intragrupo para maximizar la creación de valor, gestiona las funciones centrales, incluido el desarrollo de su plataforma integrada común, y facilita el intercambio de mejores prácticas, la innovación y las sinergias de escala.

Cada compañía operadora tiene una identidad cultural y marca propia, así como un modelo de negocio personalizado. Cada una es responsable de ejecutar su estrategia, rinde cuentas por sus resultados y dispone de su propio consejo de administración y comité de dirección, dirigidos por el máximo responsable de cada compañía. Únicamente se actúa de manera centralizada para aquellas cuestiones que aporten valor adicional y cuando se hayan creado centros de excelencia. Aunque cada una de nuestras aerolíneas posee su propia propuesta singular, IAG les permite trabajar juntas hacia un objetivo común.

Puede obtenerse más información sobre la estructura del Grupo en la sección sobre Modelo de Negocio del informe Estratégico.

Consejo de Administración: división de responsabilidades

El Consejo de Administración de IAG es responsable de definir la finalidad, los valores y la estrategia de la Sociedad, promover su cultura, supervisar el negocio y su desempeño, así como el éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Como se indica en el Reglamento del Consejo, disponible en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com), el Consejo procura conciliar el interés social con los intereses legítimos de los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés que puedan verse afectados, y debe también tener en cuenta el impacto de sus actividades en la sociedad en su conjunto y en el medio ambiente. Se analizan ejemplos de este enfoque a largo plazo y de la consideración que dispensa a los grupos de interés más adelante en este informe y en su sección sobre interacción con los grupos de interés.

De acuerdo con su función de buen gobierno el Consejo de Administración ha reservado para sí la facultad de decisión sobre una serie de asuntos que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento.

El Consejo cuenta con cuatro comisiones consultivas que se centran en varias áreas. Cada comisión del Consejo se compone únicamente de consejeros no ejecutivos y tiene un presidente independiente no ejecutivo con experiencia. Las copias de las actas de las reuniones, así como los documentos distribuidos antes de cada reunión de una comisión, se ponen a disposición de todos los miembros del Consejo.

Los diferentes cargos del Consejo y sus respectivas responsabilidades se describen en el Reglamento del Consejo. El Consejo también ha aprobado regímenes de funcionamiento separados para cada una de sus comisiones. Estos regímenes de funcionamiento también pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, composición y actividades de estas comisiones durante 2023 se describen en sus respectivos informes dentro de este informe de Gobierno Corporativo.

Existe una clara separación de funciones entre el Presidente y el Consejero Delegado del Grupo, cuyas principales responsabilidades se estipulan en los artículos 5 y 6 del Reglamento del Consejo. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la Sociedad. El Consejero Delegado del Grupo y su equipo directivo son responsables de la gestión y el desempeño ordinarios del Grupo, así como de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo. Todas las facultades del Consejo han sido delegadas de manera permanente en el Consejero Delegado del Grupo, salvo las indelegables en virtud de la legislación aplicable, los Estatutos de la Sociedad o el Reglamento del Consejo.

Composición del Consejo

El Consejo de IAG está compuesto por ocho consejeros no ejecutivos independientes, uno de los cuales es el Presidente, dos consejeros no ejecutivos dominicales (como se describe más adelante) y un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado del Grupo IAG. Para obtener información sobre las biografías de cada uno de los miembros del Consejo, véase la sección sobre Consejo de Administración.

No se produjo ningún cambio en la composición del Consejo durante 2023.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2023, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Javier Ferrán	Presidente	20 de junio de 2019
Luis Gallego	Consejero Delegado del Grupo	8 de septiembre de 2020
Heather Ann McSharry	Consejera Sénior Independiente	31 de diciembre de 2020
Giles Agutter	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Margaret Ewing	Consejera (independiente)	20 de junio de 2019
Maurice Lam	Consejero (independiente)	17 de junio de 2021
Robin Phillips	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Nicola Shaw	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018

El Secretario del Consejo de Administración es Álvaro López-Jorrín, socio del despacho de abogados español J&A Garrigues, S.L.P. y la Vicesecretaria del Consejo de Administración es Lucila Rodríguez. El Director Financiero del Grupo, Nicholas Cadbury, y la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo, Sarah Clements, asisten a todas las reuniones del Consejo.

Independencia de los consejeros

Tal y como ha informado la Comisión de Nombramientos, el Consejo revisó la independencia de los consejeros en su reunión celebrada el 18 de enero de 2024. Se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan ninguna relación comercial o de otro tipo que pudiera interferir sustancialmente con el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en el presente informe y en el informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los consejeros.

El Presidente fue considerado independiente en el momento de su nombramiento, y ni él ni ningún consejero no ejecutivo ha excedido el plazo máximo de nueve años recomendado en el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido. El consejero más veterano, Emilio Saracho, forma parte del Consejo desde 2016.

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

El proceso de selección y nombramiento se describe en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Los consejeros de IAG se nombran por un periodo de un año, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de la Sociedad. Al término de su mandato, los consejeros pueden ser reelegidos una o más veces por períodos de igual duración a la establecida en los Estatutos. De esta forma, la Sociedad cumple con la recomendación del Código de Reino Unido en la que se establece que los consejeros deberían estar sujetos a reelección anual.

Las propuestas de reelección están sujetas a un procedimiento formal, basado en una propuesta de la Comisión de Nombramientos en el caso de los consejeros independientes, o en su informe de recomendaciones para todas las demás categorías de consejeros. Esta propuesta o informe se elabora teniendo en cuenta el desempeño, el compromiso, la capacidad, la aptitud y la disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo los conocimientos, competencias y experiencia requeridos.

Los consejeros cesan en su cargo cuando finaliza el plazo para el que fueron nombrados.

No obstante, los consejeros habrán de renunciar al cargo en los casos previstos en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo, entre otros, cuando pierdan la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función, necesarios para ser consejeros de la Sociedad o cuando su permanencia en el Consejo pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad o perjudicar de otra forma sus intereses.

De acuerdo con el artículo 24.2 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros tienen una serie de obligaciones de información, entre las que se encuentra el deber de informar a la Sociedad de cualquier situación en la que estén implicados y que pueda incidir gravemente en la reputación de la Sociedad, en particular, si fueran objeto de investigación en una causa penal. En tales casos, el Consejo examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere oportunas en función del interés social, previo informe de la Comisión de Nombramientos.

El Consejo únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes del término de su mandato cuando, previo informe de la Comisión de Nombramientos, considere que existe justa causa. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones inherentes a su cargo, incumpla de cualquier otro modo sus deberes como tal o incurra de forma sobrevinida en algunas de las circunstancias previstas en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo.

La separación también puede proponerse como consecuencia de una oferta pública de adquisición, una fusión u otras operaciones societarias similares que den lugar a un cambio significativo de control.

Las normas sobre las acciones y la comunicación que deberá llevar a cabo el consejero saliente antes del final de su mandato se establecen en el Reglamento del Consejo.

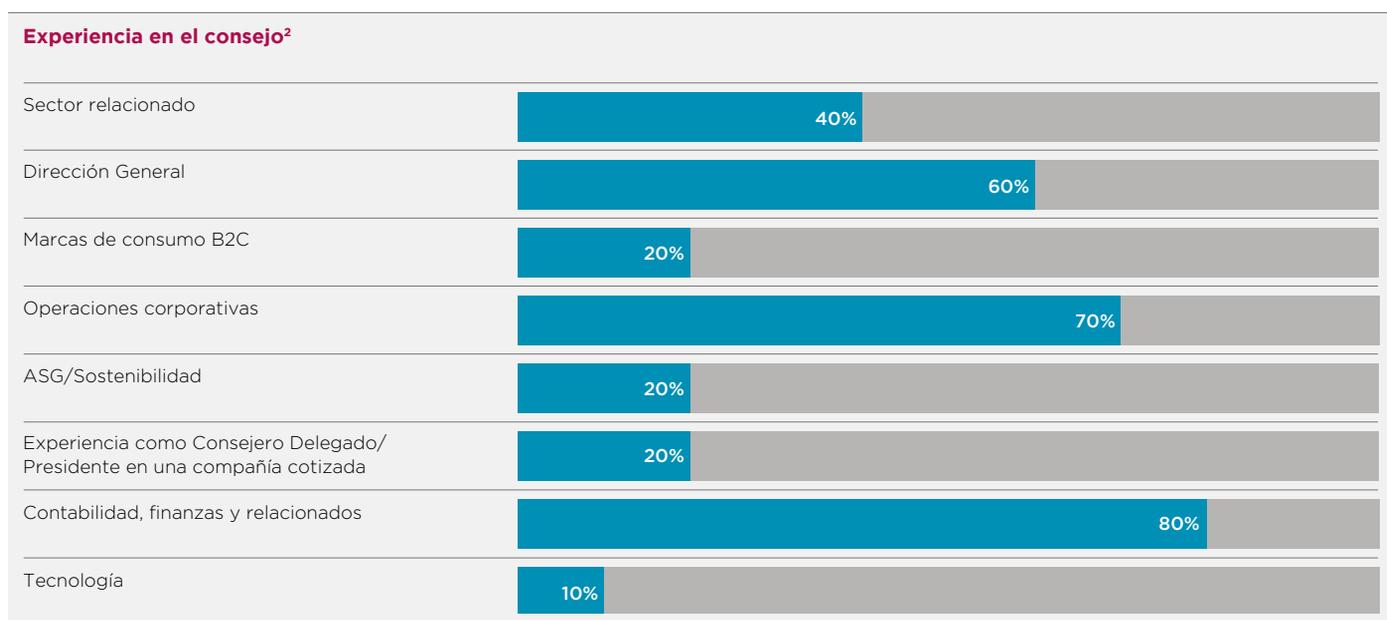
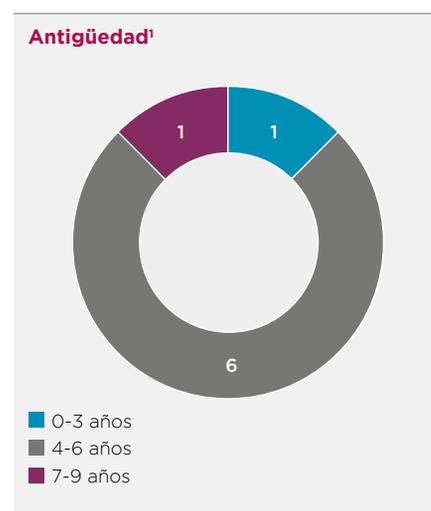
Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición equilibrada, con más de un 40% de mujeres, una mujer como Consejera Sénior Independiente y mujeres que presiden actualmente las comisiones consultivas del Consejo. Al menos un

miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

El Consejo apoya la diversidad en un contexto más amplio, teniendo en cuenta una serie de factores para optimizar su composición. Además de las competencias, el género y la experiencia, el Consejo de Administración garantiza el cumplimiento de los requisitos regulatorios, incluida la necesidad de que más de la mitad del Consejo esté compuesto por ciudadanos independientes de la UE.

Para obtener más información sobre la Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión, véase el informe de la Comisión de Nombramientos.



1 La antigüedad, a fecha de la Junta General de 2024, incluye únicamente a consejeros no ejecutivos independientes, incluido el Presidente (ocho consejeros). La antigüedad de los tres consejeros restantes es inferior a cuatro años.
 2 Consejeros no ejecutivos únicamente

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

En el objetivo de IAG – “Conectar personas, empresas y países” – subyace su visión de convertirse en un grupo de aerolíneas líder mundial en términos de sostenibilidad, maximizando la creación de valor sostenible para sus accionistas. IAG seguirá utilizando su exclusivo modelo de negocio para perseguir este objetivo y esta visión, al tiempo que ofrece un valor sostenible a sus clientes, su personal, sus accionistas y las comunidades a las que presta servicio.

Al conectar a personas, empresas y países, el Grupo puede ofrecer los puestos de trabajo, la prosperidad y los beneficios culturales que siempre han brindado los viajes.

El Consejo considera que IAG puede alcanzar su objetivo y su visión promoviendo los valores clave del Grupo, que son el compromiso, el pragmatismo, la ejecución, la ambición, la resiliencia, planteando retos e innovando, actuando como un jugador de equipo, responsable y centrado en las personas. El énfasis en la cultura y los valores corporativos es un elemento esencial en la transformación y continuidad en la ejecución de la estrategia del Grupo.

A lo largo de este informe anual, incluida la sección Personas, se ofrecen más detalles sobre el objetivo y los valores de IAG.

Cultura corporativa

Como Consejo, hemos seguido centrándonos en la cultura y en las formas de trabajar dentro del Grupo, al tiempo que invertimos tanto en nuestra plantilla como en el negocio.

Complementando a los valores comunes del Grupo, cada compañía operadora y plataforma de negocio tiene su propia cultura y valores corporativos que subyacen en las propuestas de su singular marca, negocio, clientes y plantilla. Todas nuestras compañías operadoras y negocios de plataforma siguen centrados en crear y arraigar la cultura necesaria para que nuestras empresas sean competitivas y para cumplir con nuestra agenda de transformación, así como para proporcionar un entorno de trabajo excelente en el que todos los compañeros puedan prosperar.

En 2023, el Consejo ha seguido revisando los avances en materia cultura, respaldando el enfoque de la dirección sobre la transformación de la cultura de IAG y centrándose en la construcción de un entorno de trabajo inclusivo, solidario y saludable. En 2023, el Consejo analizó el resultado de la última encuesta del Índice de Salud Organizacional (OHI) completada por todos los empleados en mayo y la encuesta de seguimiento realizada en noviembre, que incluye los comentarios de las compañías operadoras y las prioridades acordadas para mejorar en la cultura, las formas de trabajar y la configuración de las estrategias de personas.

Además, mediante las visitas de interacción con la plantilla que se destacan en este informe, los representantes del Consejo han podido conocer de primera mano la opinión de los empleados de todo el Grupo sobre su experiencia de trabajo en IAG, la cultura actual y las áreas en las que se han sugerido mejoras a las prácticas actuales.

En la reunión sobre la jornada de estrategia del Consejo celebrada en septiembre de 2023 se prestó especial atención a las personas y la cultura. También se revisaron los planes individuales de las compañías operadoras para comprender en qué medida sus prioridades y planes de transformación de la plantilla contribuyeron al cumplimiento de la estrategia de las compañías operadoras.

Las Comisiones de Nombramientos, Retribuciones y SECR recibieron información actualizada sobre una serie de temas relacionados con el personal, como la planificación del tanto y de la sucesión, la inclusión y la diversidad, y la remuneración del personal.

Inversión en la plantilla

Las empresas del Grupo invierten en sus empleados mediante programas de formación y desarrollo, además de programas de salud y bienestar. Los términos y condiciones específicos se determinan y se gestionan en cada compañía operadora, lo que les permite establecer incentivos adecuados para reflejar su modelo operativo específico y las condiciones del mercado local.

En todo el Grupo procuramos que toda la retribución y prestaciones sean sencillas, claras, competitivas y justas. Existen convenios colectivos para el 87% de la plantilla. Trabajamos en estrecha colaboración con los representantes de los trabajadores para consultar cuestiones de retribución. Para aquellos trabajadores no cubiertos por convenios colectivos, comparamos los puestos y las retribuciones con los de los mercados locales para asegurarnos de que siguen siendo atractivos y competitivos.

Para obtener más información sobre la remuneración del personal, véase el Informe sobre la Remuneración de los Consejeros.

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

Declaración relativa al artículo 172 (y cumplimiento del artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG)

El artículo 172 de la Ley de Sociedades de 2006 de Reino Unido (*Companies Act 2006*) exige a los consejeros de una sociedad que promuevan el éxito a largo plazo de la sociedad en beneficio de sus socios, y que tengan en cuenta los intereses de otros grupos de interés en su toma de decisiones. Esto se ajusta a la Recomendación 12 del Código de Gobierno Corporativo español, que se refleja en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo de Administración.

Dada la naturaleza de nuestro negocio, entendemos la importancia de la participación de los grupos de interés para informar nuestra estrategia y la forma en que trabajamos. En esta sección se describe cómo los consejeros, en sus deliberaciones y en la toma de decisiones, tienen en cuenta los intereses de grupos de interés para crear valor y promover el éxito a largo plazo de la Sociedad. Dado que estos intereses pueden entrar en conflicto, los consejeros deben equilibrar los intereses de los grupos de interés con el interés social, incluida la consideración del impacto que nuestra actividad tienen en el medio ambiente y en las comunidades en las que operamos. Durante el período cubierto por el informe, los consejeros han actuado de buena fe, con unidad de propósito e independencia de criterio, observando las más estrictas normas de conducta empresarial y tratando a los accionistas de manera justa.

Las opiniones de los grupos de interés recibidas por diversos sectores del negocio contribuyen a fundamentar las decisiones supervisadas por el Consejo. Cuando procede, las opiniones de los grupos de interés se incorporan a las propuestas presentadas al Consejo para su consideración o decisión. Además, la diversidad de competencias, conocimientos y experiencia de los miembros del Consejo les permite aplicar a las decisiones el nivel adecuado de cuestionamiento y evaluación rigurosos.

En los informes Estratégico y de Gobierno Corporativo se explica con más detalle la manera en que se han tenido en cuenta las disposiciones del artículo 172.

El Reglamento del Consejo de Administración, así como la política del Grupo en materia de delegación y toma de decisiones, garantizan que los asuntos pertinentes se sometan a la consideración del Consejo y que la información se facilite a los consejeros con antelación suficiente para su análisis y consideración. Los consejeros también participan en el diseño del plan de actividades del Consejo para el año, estableciendo las prioridades para el Consejo e incluyendo cualquier área de interés solicitada por los consejeros. Para obtener más información, consúltese la sección Información y formación del presente informe.

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

En la tabla siguiente se indica cómo el apartado 1 del artículo 172 (*Section 172.1*) de la Ley de Sociedades de Reino Unido (Companies Act) y el artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG son considerados por el Consejo.

Disposición del artículo 172 (1)	Descripción de la actividad del Consejo en apoyo de las decisiones	Más información en el Informe Anual y en la página web de la Sociedad
a Decisiones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> En la reunión sobre Estrategia se examinaron las prioridades estratégicas actuales, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y del sector, y sus implicaciones a medio y largo plazo Supervisión de los avances en relación con las prioridades estratégicas mediante actualizaciones sobre los principales proyectos de transformación Revisión de la asignación de capital y la estructura de capital de la Sociedad al menos una vez al año Sesión específica en la reunión de Estrategia; sobre cuestiones de sostenibilidad y medioambientales consideradas a lo largo del año, incluidas las relacionadas con decisiones de inversión Consideración del riesgo y el apetito de riesgo, plan de negocio y declaración de viabilidad para un período de tres años hasta 2026 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Prioridades estratégicas Sostenibilidad Informes anuales de las compañías operadoras Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año
b Intereses de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Resultados y actualizaciones periódicas de las encuestas de OHI en todo el Grupo, que abarcan la cultura, las prácticas de gestión, así como el modo en que se utilizará la información recibida para reforzar, hacer progresar e integrar la transformación organizativa y las estrategias relativas a las personas y la cultura Los consejeros no ejecutivos designados realizaron visitas estructuradas para interactuar con la plantilla, informando al Consejo sobre los temas clave emergentes Actualizaciones periódicas sobre las negociaciones pertinentes con sindicatos y comités de empresa Actualizaciones sobre transformaciones organizativas y programas de grandes cambios Revisión de los planes de sucesión en la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con los grupos de interés Informe de Gobierno Corporativo (interacción con la plantilla)
c Relaciones comerciales con proveedores, clientes y otros	<ul style="list-style-type: none"> Informes periódicos de las compañías operadoras sobre la interacción con los clientes como parte de los informes de negocio Actualizaciones periódicas sobre asuntos corporativos incluidos los retos normativos e interacción con gobiernos y organismos reguladores, así como cualquier asunto relevante relacionado con los proveedores Actualizaciones por parte de los consejeros delegados de las compañías operadoras sobre las iniciativas para los clientes Sesión informativa sobre los proveedores ante la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) en relación con la esclavitud moderna y, en general, con las cuestiones medioambientales de los proveedores Actualizaciones del responsable de Inversiones en Flota sobre la interacción con fabricantes de aeronaves y motores a la hora de considerar la compra de aeronaves y sesiones informativas específicas relacionadas con cuestiones de calidad o suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés
d Impacto en la comunidad y el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Informes periódicos de los consejeros delegados de las compañías operadoras, de la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, del Responsable de Sostenibilidad del Grupo y de los directivos responsables de los asuntos de sostenibilidad Trabajo continuo de la Comisión SECR para supervisar y controlar los avances en la agenda de sostenibilidad Todas las decisiones de inversión tienen en cuenta el impacto en el medio ambiente y otras cuestiones de sostenibilidad, según el caso 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés Informe estratégico Informe de la Comisión SECR Estado consolidado de la información no financiera del Grupo
e Reconocimiento por observar normas estrictas de conducta empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Consejero Delegado del Grupo destacando las cuestiones clave del mercado, incluidos los asuntos regulatorios u operativos. Remisión adecuada por parte de las compañías operadoras de los indicadores clave de seguimiento de los comentarios de clientes y empleados Información periódica de Relaciones con los Inversores sobre el estado de las relaciones con los accionistas, seguimiento de los movimientos en la base accionarial y conversaciones con los principales accionistas. El alcance y el trabajo de las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y SECR respaldan las normas de conducta empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con los grupos de interés Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Informe de la Comisión SECR
f Equidad entre accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Las operaciones con partes vinculadas que implican a accionistas clave se someten a un proceso de revisión. El Presidente y la Presidenta de la Comisión de Retribuciones se reunieron con los accionistas durante el año Formato de Junta General de Accionistas híbrida para fomentar y permitir una mayor participación de accionistas minoritarios e institucionales, dado que muchos se encuentran en Reino Unido o EE.UU. Información periódica sobre las relaciones con los inversores, como se indica en la letra e) anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés Estrategia Informe de la Comisión de Retribuciones Informe de Gobierno Corporativo (deberes de los Consejeros, conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas)

Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año

En cada caso, el Consejo recibió un análisis detallado de la propuesta, incluidas las posibles alternativas, la viabilidad y la evaluación de riesgos, así como las sinergias en todo el Grupo.

Adquisición de aeronaves	Inversiones en salas	Adquisición de Air Europa
El Consejo aprobó varias propuestas de compra de aeronaves, entre ellas 10 A320 neo, sin designación de aerolínea beneficiaria, seis Boeing 787-10 para British Airways y un Airbus A350-900 para Iberia	El Consejo aprobó el traslado de la sala VIP de Aer Lingus al aeropuerto internacional John F. Kennedy (JFK) y una inversión en las instalaciones de la sala VIP de British Airways en el Aeropuerto Internacional de Miami.	El Consejo aprobó la adquisición del 80% restante de Air Europa, y el acuerdo se firmó el 23 de febrero de 2023. El perfeccionamiento está sujeto a la aprobación regulatoria
Disposiciones del artículo 172(1)	Disposiciones del artículo 172(1)	Disposiciones del artículo 172(1)
(a), (c), (d)	(a), (b), (c), (d), (e)	(a), (b) (c), (d), (e)
Consideraciones	Consideraciones	Consideraciones
<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con los objetivos estratégicos de cada aerolínea. • Obtención de condiciones comerciales atractivas y competitivas • Conformidad con los compromisos medioambientales de IAG, incluido el compromiso de cero emisiones para 2050 • La sustitución de aviones de antigua generación por otros más eficientes en el consumo de combustible genera importantes ahorros en costes de combustible y en costes de mantenimiento, y una mayor fiabilidad • Una mejor utilización del espacio a bordo permite aumentar los ingresos y reducir los costes y las emisiones por asiento • Mejora de la experiencia del cliente, tanto en niveles de servicio como de aerolínea, y respuesta a las preocupaciones medioambientales expresadas por los clientes • Fuentes de financiación para hacer frente a las importantes obligaciones de pago, con el consiguiente impacto potencial en los proveedores de deuda existentes. La inversión en bienes de capital conexa se ajustará principalmente a la entrega de aeronaves • Para Iberia, el A350-900 es un avión eficiente en términos de distribución de cabina y consumo de combustible, y el eje vertebrador de la transformación de Iberia mediante la renovación de la flota para cumplir sus objetivos a medio plazo • Para British Airways, el B787-10 ofrece una mayor eficiencia e intensidad de carbono. La configuración de los asientos de alta gama influye en las emisiones globales, y las decisiones se basan en los indicadores impulsores del segmento de mercado del cliente en cada momento 	<p>Traslado de la sala VIP de Aer Lingus al aeropuerto JFK</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aeropuerto JFK es la ruta emblemática de Aer Lingus en Norteamérica, con la ambición de ulterior crecimiento • Apoya la estabilidad a largo plazo y el crecimiento futuro de Aer Lingus en el aeropuerto JFK, con potencial para otras aerolíneas del Grupo • Alternativa atractiva desde el punto de vista de costes/ingresos. • Ofrece la posibilidad de mantener la propuesta actual a los clientes adaptándose al calendario actual y permitiendo el crecimiento de futuros servicios adicionales • Facilita una excelente experiencia del cliente mediante una sala VIP exclusiva con servicio continuado • Incorpora los objetivos y requisitos de sostenibilidad al diseño y a la futura planificación operativa <p>Sala VIP de British Airways en Miami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación con la estrategia de British Airways de operar una sala VIP en sus emplazamientos más importantes • Mejora la experiencia del cliente, ya que la sala actual estaba a una distancia incómoda de las puertas de embarque de British Airways, y la nueva sala estará a menos de un minuto a pie • Permite a British Airways controlar y mejorar toda la propuesta al cliente • Aumenta la satisfacción del cliente y refuerza la posición en el mercado • Acceso a salas VIP para otras empresas del Grupo • Costes de arrendamiento, construcción y explotación acordes con la estrategia global del Grupo y el plan de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • La incorporación de Air Europa se ajusta a los objetivos estratégicos del Grupo. Tiene buen encaje desde el punto de vista estratégico y tenemos un sólido historial de adquisiciones con éxito • Transforma el <i>hub</i> de Madrid de IAG en un verdadero rival de los cuatro mayores <i>hubs</i> de Europa, beneficiando a los consumidores y al mercado español en general • Restablece a IAG como líder en los mercados altamente competitivos de Europa a América Latina y el Caribe, proporcionando un mayor acceso a los clientes y desencadenando un mayor crecimiento de la red • Importantes ventajas para los clientes gracias a una mayor flexibilidad de elección y horarios, y mayores oportunidades de acumular y canjear millas • Repercusión financiera de la operación en los objetivos actuales y futuros, incluido el aplazamiento del precio de compra hasta su aprobación junto con plazos de pago escalonados • Importante potencial de sinergias en todo el Grupo, incluida la adición de códigos compartidos recíprocos dentro del Grupo en todas las rutas de conexión • Aún se está debatiendo un paquete de medidas correctoras para resolver los problemas regulatorios

Toma de decisiones, asuntos reservados y delegación

El Consejo de IAG ha delegado la gestión ordinaria de la Sociedad en el Consejero Delegado del Grupo y el equipo directivo del Grupo, pero se ha reservado la capacidad de decisión sobre varios asuntos, incluidas las tres áreas clave descritas a continuación:

- aprobación de la estrategia del Grupo y supervisión de su ejecución, lo que implica la aprobación del plan de negocio, los objetivos de gestión y el plan financiero anual, el seguimiento de la información interna y sistemas de control, y del marco y los procesos de gestión de riesgos;
- aprobación y supervisión del cumplimiento de las políticas generales del Grupo, en las que se incluyen: la política de inversión y financiación; la política de gestión de los riesgos empresariales; la política de responsabilidad corporativa o la política de sostenibilidad; y
- de acuerdo con algunos umbrales cuantitativos, la aprobación de los compromisos contractuales, las adquisiciones o enajenaciones de activos, las inversiones en inmovilizado, los préstamos o las inversiones en capital.

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por una orden interna que vincula al Consejo de IAG y al Comité de Dirección de IAG, así como a los consejos de las principales filiales. Además, otra orden regula el proceso de inversión del Grupo. Este marco de autoridad, junto con el apoyo prestado por las Comisiones consultivas del Consejo, aseguran la existencia de un sistema de gobierno eficaz.

Como se ha indicado anteriormente, hay ocasiones en las que el Consejo tiene que tomar decisiones equilibrando las prioridades contrapuestas de los grupos de interés. Los principios expuestos en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo, que coinciden con los recogidos en el artículo 172 de la Ley de Sociedades de Reino Unido, están integrados en todos los procesos de toma de decisiones del Grupo.

Intereses de los grupos de interés

La gestión diaria de las relaciones con los grupos de interés se delega en la dirección, mientras que el Consejo ejerce una función supervisora basada en la información facilitada y en los debates mantenidos con los equipos directivos. Además, el Consejo mantiene un diálogo directo con los accionistas y los empleados de la Sociedad, tal y como recomienda el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido.

En la sección de este Informe de Gobierno Corporativo dedicada al Diálogo con la plantilla se informa sobre las interacciones del Consejo con este colectivo.

Para obtener más información sobre nuestros grupos de interés y nuestra interacción con ellos, consúltese la sección interacción con los grupos de interés de este informe anual.

Accionistas e inversores

Los intereses de los accionistas son fundamentales en las consideraciones del Consejo que mantiene directa y activamente un diálogo con los accionistas e inversores, principalmente a través del Consejero Delegado y del CFO del Grupo, que se reúnen con ellos regularmente, así como a través del Presidente, el SID o los presidentes de las comisiones según proceda. El Consejo conoce periódicamente las reacciones de los accionistas y las principales cuestiones debatidas con los accionistas e inversores.

Adicionalmente, la Presidenta de la Comisión de Retribuciones mantuvo reuniones con inversores, como se detalla en el Informe de Remuneración de los Consejeros.

Los consejeros no ejecutivos tuvieron la oportunidad de reunirse con los accionistas en la junta de accionistas celebrada en junio, así como durante el *Capital Markets Day* celebrado en noviembre.

Era la primera vez desde la pandemia que IAG organizaba un *Capital Markets Day*. Las presentaciones y la grabación de la jornada están disponibles en nuestro sitio web. Los debates fueron dirigidos por el Consejero Delegado del Grupo, destacando nuestro enfoque en la maximización de la rentabilidad para el accionista, respaldado por las cuatro prioridades estratégicas a corto plazo y la disciplina de capital, junto con un sólido balance. El acto brindó a nuestros accionistas institucionales la oportunidad de conectar con la dirección y comprender mejor la manera en que nuestra declaración de prioridades se traduce en las actividades de las compañías operadoras para lograr la transformación, la innovación y el crecimiento. Los accionistas pudieron escuchar y formular preguntas al Consejero Delegado del Grupo, al Director Financiero del Grupo y a otros miembros del Comité de Dirección de IAG, incluidos los consejeros delegados de las compañías operadoras.

Se recibieron comentarios positivos, referidos principalmente a las nuevas perspectivas estratégicas, particularmente en torno a los mercados y redes del Grupo, al creciente valor de los negocios españoles, así como al atractivo de IAG Loyalty. La información facilitada sobre los objetivos financieros también fue bien recibida. Por otra parte, los analistas e inversores señalaron que el mayor nivel de inversión tendría un impacto perjudicial a corto plazo sobre los márgenes y el *cash flow* libre.

Se puede encontrar más información en la sección interacción con grupos de interés del presente informe anual.

Diálogo con la plantilla

Los consejeros designados han visitado nuestras compañías operadoras y negocios de plataformas en todo IAG, para mantener reuniones presenciales con distintos empleados y líderes en su lugar de trabajo, con el objetivo de comprender mejor de primera mano los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de la plantilla y los niveles de interacción. Estas visitas han demostrado seguir siendo valiosas para comprender lo que importa a los compañeros del negocio, desde las operaciones de tierra y de vuelo hasta nuestros servicio de atención al cliente y equipos corporativos, y la combinación de nuevos empleados con compañeros de larga antigüedad que reflejan el cambio en la composición de la plantilla del Grupo.

Eva Castillo es la consejera responsable de coordinar la interacción con la plantilla. Durante 2023 ha contado con el apoyo de Heather Ann McSharry, Maurice Lam, Emilio Saracho y Nicola Shaw.

En 2023, los consejeros designados realizaron ocho visitas en las que se reunieron con compañeros de todas las compañías operadoras y de nuestros cuatro centros principales (Londres, Madrid, Dublín y Barcelona) para mantener sesiones de diálogo.

Los miembros del Consejo tomaron nota de los avances conseguidos en materia de transformación en todos los ámbitos y de la mayor atención prestada al programa de personal y a la mejora de la salud y la cultura organizativas. El Consejo quedó impresionado por los altos niveles de orgullo y compromiso en todos los centros.

Aunque cada visita puso de relieve algunos retos locales específicos, surgieron varios temas clave. Entre ellos, la comunicación, la inversión en instalaciones e informática, la flexibilidad laboral y los retos de la cadena de suministro. Cada visita incluyó una sesión informativa con los equipos directivos sobre los problemas emergentes para garantizar la adopción de medidas adecuadas.

Para obtener más información sobre los resultados de las actividades de diálogo con la plantilla, véase la sección de este informe dedicada a la Interacción con los grupos de interés.

En su reunión de diciembre, el Consejo examinó los resultados del programa de diálogo con los trabajadores de 2023. Esta información constituye una valiosa aportación a los procesos de toma de decisiones relacionados con las estrategias de personal y cultura y la transformación organizativa.

Además del diálogo directo con la plantilla, se ha informado periódicamente al Consejo de Administración sobre las iniciativas de cada compañía operadora con respecto a su plantilla. En la reunión estratégica anual del Consejo se dedicó una sesión a la estrategia de personal del Grupo, con actualizaciones sobre talento, cultura y diversidad e inclusión.

La Comisión de Retribuciones recibió información actualizada sobre la remuneración de la plantilla y la forma en que las compañías operadoras estaban apoyando a los compañeros ante los retos del coste de la vida, garantizando que la remuneración siguiera siendo justa y competitiva, además de una comparación de la experiencia de la plantilla de IAG con la de la alta dirección. La Comisión de Nombramientos recibió información actualizada sobre la planificación de la sucesión de los altos cargos, incluida una visión general de la contratación, la movilidad y el desgaste de los altos cargos en todo el Grupo.

Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo se reunió ocho veces a lo largo del año, incluida su sesión anual de dos días sobre estrategia, celebrada en septiembre de 2023. Se detalla la asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones a continuación.

El Secretario del Consejo, junto con la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo, mantiene una agenda anual permanente para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben examinarse. El Presidente fija un orden del día cuidadosamente estructurado para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado del Grupo, con el apoyo de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo y del Secretario del Consejo. Durante 2023, la prioridad del Consejo fue crear valor sostenible a largo plazo, el apoyo a la dirección y la supervisión tanto de los negocios del Grupo como la atención a sus grupos de interés. Las principales actividades del Consejo en 2023 se describen en el cuadro de actividades del Consejo que figura más adelante en este informe.

En cada reunión del Consejo, este recibe un informe de cada uno de los presidentes de las comisiones que han celebrado reuniones previas. El informe se centra en las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las respectivas comisiones, ofreciendo

a los consejeros la oportunidad de comentar o formular preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión y garantizando que todos los miembros del Consejo se mantengan al corriente de las actividades de las comisiones. Además, el Consejero Delegado del Grupo y el Director Financiero informan al Consejo sobre los asuntos clave del Grupo.

Todas las reuniones programadas del Consejo incluyen una sesión en privado para que los consejeros no ejecutivos se reúnan con el Presidente con objeto de debatir las cuestiones que se planteen. Al menos una vez al año se celebra una reunión privada con el Presidente en la que participan únicamente los consejeros no ejecutivos independientes. La Consejera Sénior Independiente también se reúne con los consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte del proceso de evaluación anual de la presidencia.

Como se establece en el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible por asistir a las reuniones del Consejo. De no ser posible, podrán otorgar su representación a otro consejero no ejecutivo específicamente para esa reunión. Ningún consejero podrá ostentar más de tres representaciones, salvo el Presidente, aunque no podrá representar a más de la mitad de los miembros del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones de voto.

Asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones durante 2023

Nombre del consejero	Consejo	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	8/8		6/6		
Luis Gallego	8/8				
Giles Agutter	7/8		6/6		4/4
Peggy Bruzelius	8/8	7/7	5/6		
Eva Castillo	8/8	7/7		5/5	
Margaret Ewing	8/8	7/7	6/6		
Maurice Lam	7/8	6/7			3/4
Heather Ann McSharry	8/8		6/6	5/5	
Robin Phillips	8/8				4/4
Emilio Saracho	8/8			5/5	3/4
Nicola Shaw	8/8			5/5	4/4

Actividades del Consejo de Administración

A continuación se describen las principales áreas de actividad del Consejo durante 2023:

Estrategia y planificación

Sesión conjunta de estrategia del Consejo de Administración y Comité de Dirección, de dos días de duración en septiembre, incluyendo:

- Visión externa del sector aéreo
- Análisis de mercados - América, España y dentro de Europa, Asia e India
- Personas y cultura
- Sostenibilidad

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operadoras, incluidas actualizaciones sobre la transformación
- Informes financieros trimestrales y anuales
- Informe financiero mensual (revisado en la reunión correspondiente o distribuido a todos los miembros del Consejo de Administración)
- Revisión de diferentes acuerdos de negocio conjunto

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Modalidades de financiación
- Arrendamientos de aeronaves y contratos de arrendamiento de terminales y salas de espera de aeropuertos
- Programas de recompra de acciones propias
- Acuerdos de suministro de combustibles sostenibles

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y desempeño y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Evaluaciones de la viabilidad y de empresa en funcionamiento
- Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos
- Informe anual del auditor externo al Consejo
- Actualización de la migración del centro de datos a la nube

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna
- Revisiones de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Sucesión en el Consejo y en la dirección
- Revisión de la Política de Remuneración de los Consejeros y cuestiones relacionadas con la retribución
- Convocatorias de juntas de accionistas y propuesta de acuerdos
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo
- Evaluación del Consejo y de las comisiones y prioridades para la mejora
- Novedades en el programa de seguros de Consejeros y Directivos
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo
- Índice de Salud Organizativa - revisión de la cultura
- Informes periódicos de los asuntos tratados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa.

Información y formación del Consejo de Administración

En general, todos los documentos relativos a las reuniones del Consejo y las comisiones están a disposición de todos los consejeros con carácter previo a las reuniones, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que facilita un acceso eficaz y seguro a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo y de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento independiente legal, contable, técnico, financiero, comercial o de otro tipo, con cargo a la Sociedad, cuando lo consideren necesario para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2023.

Se ofrece a los consejeros la posibilidad de actualizar y renovar sus conocimientos sobre el negocio y cualquier cuestión técnica relacionada de forma permanente para facilitar un eficaz cumplimiento de sus funciones. Se consulta a los Consejeros acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de debatirlas en el marco de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

Durante 2023, las necesidades de formación de los consejeros se cubrieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas en el marco de las reuniones del Consejo y de las Comisiones, y sesiones específicas o profundización en temas concretos cuando fue necesario. Las sesiones que tuvieron lugar fueron una actualización sobre la legislación de competencia proporcionada por los directivos a todos los miembros del Consejo; una sesión sobre seguridad presentada por un ponente externo a la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa y una presentación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento sobre las propuestas de reforma del gobierno corporativo por el auditor externo, KPMG. También se impartió una sesión por un ponente externo al Consejo sobre geopolítica y evolución macroeconómica. Los planes de formación para 2024 incluyen sostenibilidad y temas tecnológicos como la inteligencia artificial.

Incorporación de consejeros

De acuerdo con las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, cada consejero recién nombrado recibe un programa de incorporación completo y adecuado antes de incorporarse al Consejo. Cada programa se basa en las necesidades individuales del consejero e incluye reuniones con otros consejeros, la alta dirección y asesores externos clave, según corresponda. La finalidad del programa es ofrecer una visión general de la industria y el sector, incluidas especificaciones de cada uno de los mercados en los que opera el Grupo, así como una comprensión del modelo de negocio del Grupo y sus diferentes negocios. El programa es también una herramienta útil para presentar a los nuevos consejeros al Comité de Dirección de IAG, así como a los equipos de las diferentes compañías operadoras.

En años anteriores, el programa se consideraba exhaustivo en su cobertura del Grupo y del sector.

Durante el año no se nombraron nuevos consejeros, por lo que no fue necesario ningún programa de incorporación.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente, y cada tres años se lleva a cabo una revisión externa independiente. Este año se ha realizado una evaluación interna, ya que en 2022 se llevó a cabo una revisión externa.

La evaluación fue dirigida por el Presidente, con el apoyo de el Secretario del Consejo, utilizando un cuestionario de autoevaluación complementado por una entrevista individual realizada por el Presidente con cada consejero no ejecutivo. Los resultados se presentaron en un informe a todos los miembros del Consejo de Administración y se acordó un plan de acción para abordar las cuestiones planteadas.

Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas, confirmando que el Consejo y las comisiones siguieron cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades y funcionaron eficazmente durante el período de referencia.

En relación con las acciones acordadas para 2023, el Consejo de Administración consideró que se había avanzado mucho durante el año. Se mantendrán y mejorarán las actualizaciones periódicas sobre interacción con los accionistas e inversores. La Comisión de Nombramientos sigue interesada en garantizar que el Consejo siga contando con las competencias y la experiencia pertinentes. También se seguirá prestando atención a la experiencia del cliente.

Además de considerar los avances en relación con el plan de acción acordado para 2023, la evaluación del Consejo de Administración destacó la sólida relación de trabajo entre el Consejo y la dirección, los progresos realizados en completar la transformación de la sociedad, así como la mayor atención prestada a la cultura y a las personas en el Consejo.

Las acciones acordadas para 2024 incluyen:

- ampliación de la visibilidad del Consejo en la interacción con grupos de interés, centrándose en clientes, proveedores e inversores;
- priorizar la planificación de la sucesión en la dirección y al desarrollo del talento, así como a la agenda de diversidad e inclusión; y
- seguir supervisando la transformación cultural del Grupo.

Otra información legal

Obligaciones de información, conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas de los consejeros

Los consejeros deberán comunicar a la Sociedad cualquier participación o interés que pudieran tener o adquirir en cualquier sociedad competidora del Grupo, o cualquier actividad que pudiera situarlos en una posición de conflicto con el interés social.

Según el artículo 21 del Reglamento del Consejo, los consejeros tienen la obligación de adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de interés. Entre ellas se incluye cualquier situación en la que el interés del consejero, directamente o a través de terceros, pueda entrar en conflicto con el interés social o con sus obligaciones con la Sociedad. En caso de conflicto, el consejero afectado deberá informar a la Sociedad y abstenerse de participar en la deliberación de la operación que dé lugar al conflicto. A efectos de calcular el *quórum* y las mayorías de voto, el consejero afectado quedará excluido del número de miembros asistentes.

La Junta General de Accionistas de 2023, celebrada el 15 de junio de 2023, aprobó la reelección de Giles Agutter y Robin Phillips como consejeros dominicales no ejecutivos a propuesta del accionista significativo de IAG, Qatar Airways Group (Q.C.S.C.) ("Qatar Airways"). Qatar Airways, compañía aérea de Oriente Medio con sede en Doha, es el mayor accionista individual de IAG desde 2016, con una participación en el capital de la Sociedad del 25,143% a la fecha del presente informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que se ha mantenido en condiciones de normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posible existencia de conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

En cuanto a la relación de los consejeros dominicales con el accionista significativo que propuso sus nombramientos, cabe señalar que Giles Agutter es el propietario y Consejero Delegado de la firma de consultoría Southern Sky Limited, uno de cuyos principales clientes es Qatar Airways, y que Robin Phillips no tiene ninguna vinculación relevante con Qatar Airways.

Cualquier potencial conflicto de interés que pudiera afectar a dichos consejeros dominicales se gestiona aplicando el deber de abstención de acuerdo con el procedimiento previsto para conflictos de interés que se describe más adelante. Además, también se aplican los regímenes sobre operaciones con partes vinculadas de España y Reino Unido, tal como se detallan a continuación.

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo, corresponde al Consejo de Administración la competencia exclusiva para aprobar las operaciones con consejeros o accionistas titulares de una participación significativa o representados en el Consejo o con personas vinculadas a ellos, en las condiciones fijadas por la legislación y el Reglamento del Consejo; para ello se requiere un informe previo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La ejecución de este tipo de operaciones debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realizan en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas. El reglamento interno de IAG sobre operaciones vinculadas establece que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe emitir un informe al Consejo en el que evalúe si la operación es justa y razonable desde el punto de vista de la Sociedad y, en su caso, de los accionistas distintos de la parte vinculada, e informar sobre dicha evaluación, incluyendo los supuestos y métodos utilizados. En su caso, los consejeros vinculados a la operación no participarán en la elaboración de dicho informe.

Dependiendo del importe o del valor de la operación con partes vinculadas que se propone, podrían aplicarse diferentes requisitos de gobierno corporativo e información en virtud de los marcos jurídicos de España y Reino Unido.

De conformidad con los procedimientos de IAG sobre operaciones con partes vinculadas, antes de someterlas a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se someten al Comité de Dirección de IAG y se comunican al Jefe de Auditoría del Grupo de IAG.

Emisión de acciones, recompras, y acciones propias en autocartera

La Junta General de Accionistas celebrada el 15 de junio de 2023 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un período que finalizará en la Junta General de Accionistas de 2024 (o durante 15 meses a partir del 15 de junio de 2023 si este período fuese menor), para:

- ampliar el capital social al amparo del artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, hasta el 50% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023 (importe del que se deducirá la cifra máxima en que pueda ampliarse el capital social en el momento de la conversión o canje de títulos emitidos por el Consejo según se autoriza a continuación), mediante la emisión y colocación de nuevas acciones (con o sin prima) a cambio de una contraprestación dineraria;
- emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en y/o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social total que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior al 50% del valor nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023 (importe que deberá reducirse por la cantidad en que el Consejo haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- excluir los derechos de suscripción preferente en relación con las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo pueda aprobar en virtud de las anteriores facultades a efectos de la asignación de acciones o valores

convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualesquiera otras circunstancias, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones así asignadas o que puedan asignarse mediante la conversión o el canje de los referidos valores de:

- 10% del capital social sin restricción alguna; y
 - un 10% adicional del capital social que deberá destinarse a una adquisición o inversión de capital específica;
- en cada caso, sin necesidad de que las acciones o valores convertibles o canjeables sean ofrecidos en primer lugar a los accionistas existentes en proporción a su participación.
- llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones directamente o indirectamente a través de sus filiales, con sujeción a las siguientes condiciones:
 - el número máximo total de acciones ordinarias cuya adquisición se autoriza será el menor entre el importe máximo permitido por la ley y el 10% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023;
 - el precio mínimo que podrá pagarse será cero;
 - el precio máximo que podrá pagarse será el mayor de:
 - un importe igual al resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se adquiere; y
 - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realice la operación, en la hora correspondiente, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas en virtud de esta última autorización podrán entregarse directamente a los trabajadores o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener más información, véase la nota 31 de los estados financieros del Grupo.

El Código de Conducta en materia de valores de IAG regula las operaciones que realiza la Sociedad con acciones propias en autocartera. Puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2023, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2022: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2022: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2022: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2023, la Sociedad poseía 55.844.755 acciones propias en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la condición de accionista y los derechos reconocidos por la legislación aplicable y los Estatutos de la Sociedad, que pueden consultarse en la página web de la Sociedad.

La Sociedad dispone de un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR) facility" que se negocian en el mercados OTC (*over-the-counter*) de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros inherentes a dichas acciones, aunque el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2023 se mantenía en formato de ADR un equivalente a 40.547.684 acciones de IAG (2022: 48.799.780 acciones).

Capital social de la Sociedad

El capital social no experimentó ningún cambio durante el ejercicio.

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2023, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad a la fecha del presente informe y excluidas las posiciones en instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje del capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%
Capital Research and Management Company		248.648.015	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	248.648.015	5,001%

Junta de accionistas

El *quórum* necesario para la constitución de la junta de accionistas, el sistema de adopción de acuerdos sociales, el procedimiento de modificación de los Estatutos y las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos se rigen por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

La Junta General de Accionistas se celebró el 15 de junio de 2023 en Madrid. Se volvió a celebrar de forma presencial como en 2022, con la opción para los accionistas de asistir y participar en la junta por medios telemáticos.

El Reglamento de la Junta de Accionistas, que establece las normas de funcionamiento de la Junta de Accionistas, está disponible en la sección de Gobierno Corporativo de la página web de la Sociedad.

Obligaciones de información

Los Estatutos de la Sociedad establecen una serie de obligaciones especiales en materia de comunicación de participaciones accionariales, así como determinados límites a la participación accionarial, teniendo en cuenta las restricciones a la propiedad y el control previstas en la legislación vigente y en los tratados bilaterales de transporte aéreo suscritos por España y Reino Unido.

De conformidad con el artículo 7.2 b) de los Estatutos, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de participaciones en las acciones de la Sociedad que, directa o indirectamente, suponga la adquisición o transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social de la Sociedad, o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmitente y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de cualesquiera cargas sobre las acciones (o participaciones en acciones) u otros gravámenes cualesquiera, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente en acciones de la Sociedad que le suministre por escrito a la Sociedad la información que esta le solicite en relación con la titularidad real o cualquier participación en las acciones en cuestión, que esté en conocimiento de dicho accionista u otra persona, incluida cualquier información que la Sociedad considere necesaria o conveniente para determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones u otra persona con una participación en las acciones de la Sociedad, o si fuera necesario tomar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o sus filiales.

En caso de incumplimiento de estas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés declarado o aparente en las acciones de la Sociedad, el Consejo podrá suspender los derechos de voto u otros derechos políticos de la persona en cuestión. Si las acciones con respecto a las que se incumplen las obligaciones mencionadas representan al menos el 0,25% del capital social de la Sociedad en valor nominal, el Consejo también podrá ordenar que no se registre la transmisión de dichas acciones.

Limitaciones a la propiedad de acciones

En el supuesto de que el Consejo considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales, en atención a la nacionalidad de sus accionistas o de las personas que tengan interés en las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas en el artículo 11 de los Estatutos, incluida la determinación de un número máximo de acciones que podrán estar en poder de accionistas no cualificados siempre que dicho máximo no sea inferior al 40% del capital social de la Sociedad. Si se adoptara tal determinación y se notificase al mercado de valores, no podrán realizarse más adquisiciones de acciones por parte de personas no cualificadas.

En tales circunstancias, si personas no cualificadas adquiriesen acciones incumpliendo dicha restricción, el Consejo podrá también (i) acordar la suspensión de los derechos políticos y de voto del titular de las acciones correspondientes, y (ii) solicitar a los titulares que enajenen las acciones correspondientes de forma que ninguna persona no cualificada pueda poseer directa o indirectamente dichas acciones o tener participación en las mismas. Si dicha transmisión no se realizase en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Dicha adquisición deberá realizarse al menor de los siguientes precios: (a) el valor contable de las acciones correspondientes según el último balance auditado publicado de la Sociedad; y (b) la cotización media de mercado de una acción ordinaria de la Sociedad según se derive de la Lista Oficial Diaria de la Bolsa de Londres para el día hábil en que fueron adquiridas por la persona no cualificada en cuestión.

Impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos significativos contienen cláusulas que facultan a las contrapartes a ejercer un derecho de resolución en caso de cambio de control de la Sociedad:

- Algunos acuerdos de financiación significativos de IAG permiten la amortización anticipada, el reembolso o resolución anticipada en determinadas circunstancias si se produce un cambio de control de la Sociedad.

Además, los planes de acciones de la Sociedad contienen disposiciones que prevén la consolidación y el ejercicio de los derechos otorgados en caso de un cambio de control de la Sociedad de conformidad con las normas de estos planes.

Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y Directivos en beneficio de los consejeros y Directivos de la Sociedad y sus filiales. El Consejo recibe una actualización anual sobre el seguro de responsabilidad civil de consejeros y Directivos del Grupo.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Javier Ferrán (Presidente)	8 de septiembre de 2020
Giles Agutter	24 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	16 de junio de 2022
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020

Estimada/o Accionista

Me complace presentar el Informe de la Comisión de Nombramientos correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023. Este informe ofrece una visión general del trabajo de la Comisión y de las actividades que ha llevado a cabo durante el año.

La contribución de esta Comisión es clave para garantizar que tengamos un Consejo con la combinación idónea de competencias y capacidades, así como un equipo directivo capaz de llevar a cabo nuestra estrategia. Como en años anteriores, en 2023 la Comisión se ha centrado en la planificación de la sucesión y en la supervisión del trabajo realizado en materia de diversidad e inclusión, tanto para el Consejo como para los altos directivos.

La planificación de la sucesión del Consejo sigue siendo un área de trabajo para garantizar la capacidad colectiva del

consejo de supervisar la implementación de la estrategia del Grupo y apoyar eficazmente a la dirección para impulsar la transformación. Partiendo de las conclusiones de la evaluación externa del Consejo realizada en 2022, que están en consonancia con el ejercicio interno llevado a cabo este año, tenemos una clara comprensión de las competencias y la experiencia necesarias y de los aspectos que podríamos reforzar, para poder seguir garantizando que nuestro Consejo y sus comisiones cuentan con los conocimientos y la experiencia necesarios.

Se ha prestado particular atención a la planificación de la sucesión de la alta dirección y al desarrollo del talento. Una de las prioridades de la Comisión es el seguimiento continuo de los planes y programas de la dirección para mejorar el talento y la diversidad de la alta dirección del Grupo mediante la planificación de la sucesión y la gestión del talento de manera activa. También seguimos

revisando los planes de sucesión de los equipos directivos de nuestras compañías operadoras. Este año, la Comisión ha considerado varios nombramientos nuevos para el Comité de Dirección de IAG y para los consejos y equipos directivos de algunas de nuestras compañías operadoras, entre ellos el nombramiento de Fernando Candela como Presidente y Consejero Delegado de Iberia; Julio Rodríguez como Director de Estrategia Comercial; Jorge Saco como Director de Información, Compras, Servicios e Innovación; y Jonathan Sullivan como Director de Transformación y Desarrollo Corporativo.

Tras la actualización en 2022 de nuestra Política de Selección y Diversidad de los Consejeros y de nuestra Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión, seguimos desarrollando la estrategia y el marco de diversidad.

Nos satisface que la composición del Consejo siga cumpliendo los objetivos de proporción de mujeres en los consejos y de diversidad étnica establecidos en las normas europeas y españolas y en las Normas de Cotización del Reino Unido, estas últimas informadas por la *UK FTSE Women Leaders Review* y la *UK Parker Review*.

La Comisión también apoya los esfuerzos de la dirección por reforzar la presencia de mujeres en la alta dirección de la Sociedad y en todo el Grupo. A pesar de los avances realizados en 2023, aún nos queda camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de un 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en 2025. La dirección de IAG está comprometida con esta aspiración y, de forma más general, con promover un entorno que garantice la inclusión y la igualdad de oportunidades.

Los objetivos de género claros se están complementando con aspiraciones de diversidad más amplias, incluida la etnicidad. La Comisión apoya y supervisa de cerca las iniciativas en curso.

En línea con las expectativas de los códigos de gobierno corporativo británico y español, llevamos a cabo una revisión interna de la eficacia del Consejo y de la Comisión. Para obtener más información sobre los resultados de esta evaluación y la forma en que se llevó a cabo, véase el resto de este informe. La evaluación fue muy positiva y seguimos convencidos de que el Consejo y sus Comisiones son eficaces y ofrecen los más altos niveles de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo. La Comisión de Nombramientos seguirá prestando especial atención a la planificación de la sucesión en la dirección y al desarrollo del talento, así como al trabajo sobre diversidad e inclusión.

Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo y en el Reglamento de la Comisión de Nombramientos aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021. Puede obtenerse copia de los Reglamentos del Consejo y de la Comisión de Nombramientos en la página web de la Sociedad.

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos al Consejo y garantizar que estos nombramientos aporten las habilidades, experiencia y competencias necesarias al Consejo, alineando su composición con la estrategia y las necesidades empresariales.

La Comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y los nombramientos de IAG para los consejos de administración de empresas del Grupo. Supervisa la planificación de la sucesión en el Consejo y en la alta dirección y, en general, el desarrollo de diversas vías de sucesión.

La Comisión de Nombramientos estará integrada por un mínimo de tres consejeros no ejecutivos designados por el Consejo, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para el desempeño de su función. La mayoría de los miembros deberán ser consejeros independientes que sean nacionales de la UE.

No se han producido cambios en la composición de la Comisión durante 2023.

Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos pueden resumirse como sigue:

- evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria en los miembros del Consejo y revisar los criterios para la composición del Consejo y la selección de candidatos
- someter al Consejo para su aprobación la recomendación de nombramiento de consejeros e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidencias
- planificar la sucesión de los miembros del Consejo, formulando propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma planificada y ordenada
- informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de altos directivos (lo que incluye a la totalidad del Comité de Dirección de IAG)
- velar por que se impartan programas de iniciación adecuados a los consejeros no ejecutivos
- fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto para la alta dirección como para las vías de sucesión
- asegurar la existencia de planes para la sucesión ordenada de los puestos de alta dirección, salvaguardando al mismo tiempo la consecución de los objetivos acordados en materia de diversidad
- establecer un objetivo de representación femenina y étnica en el Consejo, que deberá ajustarse a la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de la Sociedad
- coordinar la evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus comisiones

Actividades de la Comisión en 2023

La Comisión se reunió en seis ocasiones durante 2023, con tres reuniones programadas y tres reuniones *ad hoc* convocadas para debatir los cambios en la dirección o los nombramientos en los consejos de administración de las empresas del Grupo. La asistencia de los consejeros a estas reuniones puede consultarse en la sección de Gobierno Corporativo. En aquellos casos en los que se consideró necesario, se invitó al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión.

La Comisión se centró en las siguientes actividades a lo largo del año:

- revisión de la composición del Consejo
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo
- planificación de la sucesión del Consejo
- revisión de la independencia de los consejeros
- revisión del cumplimiento de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros
- revisión de la diversidad y la inclusión
- planes de sucesión en la dirección
- formato del proceso anual de evaluación del Consejo, así como el de la Comisión de Nombramientos
- cambios en los consejos de las empresas del Grupo
- revisión de los comentarios de los inversores tras la Junta General de Accionistas

Sucesión del Consejo

La Comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, incluido el análisis de la duración de los consejeros no ejecutivos, sus competencias y su experiencia, y la planificación de la sucesión en relación con cualquier área que pudiera requerir un refuerzo desde el punto de vista de las competencias y la sucesión.

En septiembre de 2023, la Comisión consideró la planificación de la sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del Consejo, la matriz de competencias del Consejo, así como la consideración e identificación de las competencias y características pertinentes para futuros nombramientos a fin de alinearlos con las políticas y objetivos estratégicos. La Comisión también indicó que, en virtud de la legislación española sobre sociedades, la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debería renovarse en 2024 y debatió la planificación de esta sucesión.

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras analizar detenidamente la cuestión, considera que todos los actuales consejeros no ejecutivos, a excepción de los dos consejeros dominicales, son independientes, tanto en línea con la definición establecida por la Ley de Sociedades de Capital como con la recogida en el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, y se encuentran libres de cualquier relación o circunstancia que pudiera afectar, o que aparentemente afectaría, a su juicio independiente.

En mayo de 2023, la Comisión de Nombramientos consideró la propuesta para la reelección de consejeros con vistas a la Junta General de Accionistas.

De conformidad con el Reglamento del Consejo, todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2023 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos en la que se evaluaban la competencia, la experiencia y los méritos de cada candidato. Como parte de esta evaluación, la Comisión revisa también el compromiso de tiempo y la disponibilidad de cada consejero no ejecutivo. Tras realizar dicha revisión, la Comisión consideró que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaba a la reelección seguía demostrando su compromiso con el cargo de miembro del Consejo y de sus comisiones y estaba haciendo una valiosa aportación al liderazgo de la Sociedad.

Antes de aceptar cualquier cargo de consejero externo u otro nombramiento significativo que pudiera afectar al tiempo que puede dedicar a su función de consejero de la Sociedad, cada consejero tiene la obligación de informar a la Comisión y obtener su autorización.

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

Durante 2023, la Comisión consideró y presentó al Consejo los siguientes nombramientos al Comité de Dirección de IAG: Fernando Candela como Presidente y Consejero Delegado de Iberia; Julio Rodríguez como Director de Estrategia Comercial; Jorge Saco como Director de Información, Compras, Servicios e Innovación; y Jonathan Sullivan como Director de Transformación y Desarrollo Corporativo.

Diversidad

El procedimiento para el nombramiento de consejeros sigue los principios establecidos en la Política de Selección y Diversidad de Consejeros, que tiene como objetivo el reconocimiento de la importancia de la diversidad en los consejos en un sentido amplio. Tal y como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos revisa anualmente el cumplimiento de esta Política. La revisión correspondiente al ejercicio 2023 finalizó en enero de 2024. Los objetivos de diversidad incluidos en la Política son los siguientes:

- que en los consejos de administración haya al menos un 40% de mujeres;
- que al menos uno de los puestos de Presidente, Consejero Sénior Independiente, Consejero Delegado o Director Financiero sea ocupado por una mujer; y
- que al menos un miembro del Consejo pertenezca a una minoría étnica.

A la hora de considerar los nombramientos de consejeros, la Comisión sigue un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para captar el valor de la diversidad en su sentido más amplio, incluyendo una mezcla de competencias, experiencia, trayectoria profesional y dentro el sector, edad y origen étnico, garantizando al mismo tiempo que cualquier nombramiento se haga por méritos. Las consideraciones sobre diversidad también incluyen garantizar que más de la mitad del Consejo sean ciudadanos nacionales de la UE independientes para cumplir con las obligaciones reglamentarias.

Los principios de diversidad de género se siguen en todo el proceso de nombramiento de consejeros, preservando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y nombramiento en función de los méritos establecidos en la Política. La política del Consejo es considerar candidatos de distintos orígenes, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores. A la hora de llevar a cabo una búsqueda, la Sociedad solo contratará a empresas de búsqueda que hayan suscrito el último Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos de Reino Unido (o su equivalente internacional). Además, la Comisión de Nombramientos se asegura de que las listas "amplias" y "cortas" de propuestas de nombramientos del Consejo proporcionadas en el proceso de búsqueda sean inclusivas según la definición más amplia de diversidad.

Las consejeras representan actualmente el 45% del Consejo, por encima del objetivo de al menos el 40%, y el 63% de los consejeros no ejecutivos independientes (incluido el Presidente). Además, tres de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres: las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, de Retribuciones y de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. Por último, la Consejera Sénior Independiente es una mujer. Desde el punto de vista de la diversidad étnica, el Consejo de IAG ha cumplido su objetivo de contar con un consejero perteneciente a un grupo étnico minoritario.

A 31 de diciembre de 2023, el Consejo cumplía las Normas de Cotización del Reino Unido y los objetivos de la *FTSE Women Leaders Review*. A continuación se exponen nuestros datos de identidad de género y etnia comunicados de conformidad con la Norma de Cotización 9.8.6R(10). Los datos publicados se basan en la información recopilada mediante auto-identificación, tras haberles facilitado los requisitos y categorías para que confirmen la clasificación. La información se presenta a 31 de diciembre de 2023 y no ha cambiado a la fecha de este informe.

Identidad de género

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo (Consejero Delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número de directivos ejecutivos	Porcentaje de directores ejecutivos
Hombres	6	55%	2	9	75%
Mujeres	5	45%	1	3	25%
No especificado/prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

Origen étnico

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo (Consejero Delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número de directivos ejecutivos	Porcentaje de directores ejecutivos
Blanco británico u otro Blanco (incluidos los grupos blancos minoritarios)	10	91%	3	12	100%
Grupos Étnicos Mixtos/Múltiples	-	-	-	-	-
Asiáticos o británicos de origen asiático	1	9%	-	-	-
Negro/Africano/Caribeño/Británico Negro	-	-	-	-	-
Otros grupos étnicos, incluidos los árabes	-	-	-	-	-
No especificado/ prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

La diversidad y la inclusión continuaron siendo una prioridad durante 2023. El objetivo de IAG es que tanto los directivos *sénior* como nuestras empresas reflejen la diversidad de las comunidades en las que trabajamos y crear un entorno en el que las personas sientan que se valoran sus diferencias singulares. Más allá del género y la etnia, el Comité de Dirección está compuesto por personas de múltiples nacionalidades (entre ellas, española, británica, estadounidense, doble brasileña/argentina, irlandesa e italiana). Además, la mayoría de los directivos tienen orígenes o carreras multijurisdiccionales, que incrementan el valor que aportan al Grupo, a sus clientes y a la plantilla. Para obtener más información sobre la diversidad del Consejo, véase la sección Gobierno Corporativo del presente informe.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos se han comprometido a mejorar la diversidad, incluida la diversidad de género, en todo el Grupo, fomentando y apoyando las acciones de la dirección en este sentido. IAG tiene el objetivo de alcanzar el 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres para 2025. A finales de 2023, IAG contaba con un 36% de mujeres en dichos puestos, frente al 34% a finales de 2022, y va camino de alcanzar el objetivo fijado para 2025. En consonancia con el marco y la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo, las compañías operadoras y los negocios de plataforma del Grupo han puesto en marcha una serie de iniciativas para apoyar la equidad, la diversidad y la inclusión.

En 2023, IAG se asoció con Green Park, una consultora independiente de talento y diversidad con sede en Reino Unido, para llevar a cabo una encuesta que permitiera comprender mejor la composición y la diversidad de la alta dirección de IAG, yendo más allá del género para incluir una amplia gama de factores relativos a la identidad. La encuesta fue voluntaria, anónima y confidencial, diseñada para tener en cuenta los marcos legales y culturales y los requisitos regulatorios de los principales países en los que estamos operativos. Los resultados se basan únicamente en las personas que comunicaron sus datos y proporcionarán una base de referencia de la diversidad de los altos directivos de IAG, lo que permitirá a IAG realizar un seguimiento de su evolución a lo largo del tiempo. El 6% de los altos directivos de IAG en Reino Unido declararon ser diversos desde el punto de vista étnico, y entre los altos directivos de IAG en todo el mundo aparecieron representadas más de veinte nacionalidades. Para asegurar la atención continuada a un aumento de la representación, IAG ha introducido un objetivo de diversidad étnica del 10% para nuestros altos directivos del Reino Unido para finales de 2027. Los resultados se compartirán con nuestros altos directivos para informar sobre nuestras estrategias de personal y apoyar los debates en torno a la equidad, la diversidad y la inclusión y las respuestas se incluirán en la Parker Review británica.

En la sección de Personas y en la subsección de Equidad, diversidad e inclusión de Sostenibilidad del Informe Estratégico se ofrecen más detalles y explicaciones sobre las medidas que IAG está adoptando para promover la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Evaluación anual de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus comisiones se facilitó internamente en 2023, tras una evaluación externa en 2022, y según se recoge en el Informe de Gobierno Corporativo.

La evaluación concluyó que la Comisión funcionó eficazmente durante el año. La Comisión sigue manteniendo como prioridad su atención a la planificación de la sucesión del consejo y la dirección, incluida la retención y el desarrollo del talento, así como la diversidad y la inclusión, ya que se trata de dos asuntos complejos en los que se generan cambios a medio y largo plazo.

Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa



Nicola Shaw
Presidenta de la Comisión de Seguridad,
Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Miembros de la Comisión

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Nicola Shaw (Presidenta)	25 de febrero de 2021
Giles Agutter	25 de febrero de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021
Robin Phillips	25 de febrero de 2021
Emilio Saracho	25 de febrero de 2021

Estimada/o Accionista

Me complace presentar el informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023. En este informe se destacan algunos de nuestros trabajos y actividades durante el año.

Esta Comisión asiste al Consejo en una doble función. En primer lugar, proporciona una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos de seguridad del Grupo, y promueve el intercambio de conocimientos y mejores prácticas dentro del Grupo. En segundo lugar, la Comisión dota de orientación y sentido a los

programas de sostenibilidad de IAG y a los objetivos de responsabilidad corporativa, asegurando su alineación con las prioridades estratégicas de sostenibilidad del Grupo.

Basándonos en las conclusiones de la evaluación del funcionamiento de la Comisión en 2022, decidimos reestructurar su trabajo para especializarlo más, dedicando dos de sus cuatro reuniones ordinarias principalmente a cuestiones de seguridad y las otras dos a cuestiones medioambientales y de responsabilidad corporativa.

Al igual que hicimos el año pasado, la Comisión ha revisado la información sobre las principales calificaciones de

sostenibilidad por las que se guía la Sociedad. Por el cuarto año consecutivo, nos alegramos de haber recibido la calificación (A-) de liderazgo del CDP. Se trata de la calificación de liderazgo más larga de cualquier compañía aérea y reconoce el compromiso continuado de IAG a la hora de abordar su impacto sobre el cambio climático.

La Comisión ha recibido regularmente información actualizada sobre las numerosas iniciativas normativas que afectan a la sostenibilidad. En particular, y con el apoyo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, seguimos centrándonos también en mejorar nuestros informes, tanto interna como externamente. Estamos satisfechos con los avances realizados para obtener un informe de aseguramiento razonable sobre nuestra declaración de información no financiera antes de 2027.

El desarrollo normativo y sus repercusiones en IAG han constituido un elemento clave para la Comisión de nuevo este año, junto con el examen de la evolución del sector. Para determinar correctamente los ámbitos a los que la dirección debe prestar particular atención en el futuro se utilizó un informe externo de evaluación comparativa, que tuvo buena acogida por parte de la Comisión.

Además de la labor básica de seguimiento de los avances en relación con nuestra estrategia general y objetivos de sostenibilidad, la Comisión recibió una actualización específica centrada en cuestiones de sostenibilidad en relación con los proveedores del Grupo, incluida la esclavitud moderna y la trata de seres humanos, así como consideraciones relativas a las condiciones de pago.

La Comisión prosiguió su labor de supervisión de los resultados en materia de seguridad de las compañías aéreas de IAG. Esto incluye los sistemas y recursos dedicados a las actividades de seguridad en todo el Grupo. En consonancia con el modelo de negocio del Grupo, la responsabilidad en materia de seguridad y protección recae en cada una de las aerolíneas del Grupo y se pone en práctica de acuerdo con las normas aplicables de la sociedad, la cultura y las circunstancias y características de cada negocio. Esta Comisión ejerce una supervisión de alto nivel de las actividades de seguridad para garantizar un estándar mínimo del Grupo, apoyando el esfuerzo de homogeneización del Grupo en la elaboración de informes sobre seguridad, el debate de temas comunes y el intercambio de mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

En su reunión de julio de 2023, la Comisión invitó a un representante de la agencia española Servicios y Estudios para la Navegación Aérea y la Seguridad Aeronáutica (SENASA) para que ofreciera a la Comisión una visión general, desde el punto de vista regulatorio, del marco de seguridad aérea. También en el contexto regulatorio, la Comisión ha decidido examinar anualmente, de forma específica, las comunicaciones recibidas de los distintos reguladores sobre los resultados en materia de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo.

Este año, la Comisión ha profundizado también en las cuestiones de seguridad relacionadas con el transporte de baterías de litio y los enfoques dados por las distintas aerolíneas del Grupo. La Comisión fue también informada sobre las operaciones del Grupo en zonas de conflicto.

Llevar a cabo el negocio de forma correcta es fundamental para nuestro objetivo. Esta es la razón por la que la sostenibilidad está en el centro de nuestra estrategia, como se destacó en noviembre en el *Capital Markets Day*, con una presentación dedicada a la sostenibilidad y la posición de liderazgo que IAG está tomando en la industria. Los asistentes recibieron información actualizada sobre el progreso de IAG y sobre cómo estamos utilizando múltiples soluciones de descarbonización para alcanzar nuestras metas de cero emisiones netas para 2050. El apoyo de otros de nuestros grupos de interés, incluidos los legisladores, será clave para el sector.

La actuación de la Comisión se evaluó en el marco de un proceso de evaluación interna. Aprovechamos la ocasión para debatir el programa de trabajo y adaptarlo con el fin de seguir dando prioridad a los asuntos adecuados. También acordamos seguir colaborando con externos, incluidos aquellos con experiencia en los diversos componentes de nuestro cometido, para mejorar nuestro trabajo.

Estoy encantada con los continuos avances realizados en el último año y espero que en 2024 sigamos ampliando nuestras metas.

Nicola Shaw

Presidenta de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión se regulan en el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión SECR. Puede consultarse una copia del Reglamento del Consejo y del Reglamento de la Comisión SECR en la página web de la Sociedad.

La Comisión debe estar formada por no menos de tres consejeros nombrados por el Consejo, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias. Todos los miembros de la Comisión son consejeros no ejecutivos y la mayoría son consejeros independientes.

Además del Secretario y el Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión la Presidenta, el Consejero Delegado del Grupo y la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad. En los casos en que se consideró necesario y pertinente, se invitó a los altos directivos con responsabilidad en materia de seguridad y a otros responsables de diferentes áreas de sostenibilidad a asistir a los puntos específicos del orden del día.

Función y responsabilidades de la Comisión

La función de la Comisión es apoyar y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad corporativa. La responsabilidad en materia de seguridad corresponde a las aerolíneas del Grupo IAG, a través de esta Comisión, tiene una visión global de los resultados de cada aerolínea en materia de seguridad y de cualquier asunto importante que pueda afectar al sector. La Comisión también está al corriente de los recursos y procedimientos de las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue correspondiendo a cada aerolínea. En las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión SECR proporciona un foro de gobernanza para que los consejeros no ejecutivos ejerzan una supervisión específica, cuestionen y apoyen a la alta dirección en la configuración de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, reforzando la visión de IAG como un grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad.

Según su reglamento, las competencias de la Comisión SECR incluyen:

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre las filiales de IAG, así como sus proveedores de aeronaves en régimen de arrendamiento con tripulación, franquicias, o código compartido utilizados por cualquier miembro del Grupo
- realizar la supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad
- revisar la estrategia y las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad social y medioambiental
- evaluar que las prácticas en materia medioambiental y social de la Sociedad sean acordes con la estrategia y las políticas establecidas

- evaluar la eficacia de las políticas en materia medioambiental y social de la Sociedad, con el fin de confirmar que cumplen su objetivo de promover el interés social y de atender, según corresponda, los intereses legítimos de sus grupos de interés
- revisar la estrategia global del Grupo destinada a mitigar los riesgos medioambientales y climáticos, la ejecución de programas de sostenibilidad y la comunicación de información financiera relacionada con el clima
- revisar el contenido de la Declaración de Información no Financiera o del informe de Sostenibilidad
- supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con sus grupos de interés, incluidos los empleados
- revisar los principales riesgos medioambientales, sociales y de reputación
- revisar las políticas generales de diversidad e inclusión

Actividades de la Comisión durante el año

Durante 2023, la Comisión celebró cuatro reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se detalla en el informe de Gobierno Corporativo.

Las actividades de la Comisión durante el año incluyeron:

- revisiones de seguridad y protección de las aerolíneas del Grupo;
- revisión de problemas significativos de seguridad y protección;
- actualización de las baterías de litio;
- revisión de los informes sobre sostenibilidad e información no financiera;
- resumen de las tendencias de sostenibilidad;
- estrategia de sostenibilidad del Grupo, incluida la evaluación comparativa;
- revisión del cumplimiento con sostenibilidad y los indicadores clave;
- estrategia de IAG en materia de residuos, indicadores de rendimientos y evaluación comparativa;
- actualizaciones normativas;
- revisión de la actualización anual de la Declaración sobre Esclavitud Moderna del Grupo;
- revisión de los riesgos de sostenibilidad; y
- revisión de la Esclavitud Moderna y los Derechos Humanos.

Seguridad

Los principales temas tratados por cada aerolínea en su revisión periódica de seguridad incluyen información sobre la gestión del riesgo de seguridad, la cultura de la seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales, así como los datos comunicados sobre los daños sufridos por las aeronaves. Este año, los responsables de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo completaron la revisión del marco de la información que comunican a esta Comisión, con el fin de homogeneizar y simplificar las cuestiones notificadas por las distintas aerolíneas y mejorar la comparabilidad y el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Además de esto, la Comisión examinó algunos temas específicos, incluidos los trabajos preparatorios de las aerolíneas del Grupo para la transición a las nuevas normas relativas a la Organización de Gestión del Mantenimiento de la Aeronavegabilidad (*Continuing Airworthiness Management Organisation*) (CAMO).

Un representante de la agencia española Servicios y Estudios para la Navegación Aérea y la Seguridad Aeronáutica (SENASA) asistió a la reunión de la Comisión celebrada en junio para hacer una presentación sobre el marco de seguridad general de la aviación. La Comisión también dedicó parte de la misma reunión a revisar las prácticas y consideraciones de seguridad para el transporte de baterías de litio.

Tendencias del mercado y consultas nacionales y de la UE sobre ASG

La Comisión ha recibido información periódica sobre las próximas consultas sobre políticas de ASG a escala internacional, de la UE o nacional, incluido el posicionamiento del Grupo y las acciones previstas en cada una de ellas. Este año se han incluido actualizaciones sobre el paquete Fit for 55 de la Unión Europea, el Consejo Jet Zero de Reino Unido y la primera reunión de la Alianza Española para la Sostenibilidad del Transporte Aéreo.

Estudio comparativo

En su reunión de mayo, la Comisión analizó un estudio comparativo de sostenibilidad en todos los factores ASG realizado por una consultora internacional de sostenibilidad y tecnología. El informe proporcionó una visión general de la posición de IAG en relación con la industria en una serie de factores de sostenibilidad y una buena hoja de ruta para la futura gestión y el enfoque de la Comisión.

Estrategia de residuos, indicadores de resultados y estudio comparativo

La Comisión examinó una actualización de los resultados en relación con su plan estratégico sobre residuos, adoptado en 2021, con objetivos a cumplir para 2025. Además de tomar nota de sus resultados actuales y respaldar los objetivos de la estrategia en este área, la Comisión también examinó las evoluciones de la industria y observó que los resultados de IAG eran positivos en términos relativos.

Revisión de la Interacción con los Grupos de interés

En su reunión de mayo, la Comisión consideró un informe sobre la interacción con aquellos Grupos de interés relacionados específicamente con la sostenibilidad: asociaciones sectoriales, gobierno y reguladores, clientes, inversores, empleados y proveedores; repasando el principal objetivo de este diálogo y sus repercusiones. Para obtener más información, consúltese la sección del informe anual dedicada a la interacción con los Grupos de interés.

Revisión de la esclavitud moderna

Se dedicó una sesión a actualizar a la Comisión sobre asuntos relacionados con la esclavitud moderna y la trata de seres humanos dentro del Grupo, incluidos los riesgos de los proveedores, formación e información, marco de cumplimiento, así como las principales colaboraciones externas en esta materia. En términos más generales, la Comisión también recibió información actualizada sobre las iniciativas de sostenibilidad de IAG GBS.

Riesgo de sostenibilidad

Como en años anteriores, la Comisión revisó las evaluaciones de riesgos de sostenibilidad del Grupo para el período comprendido entre 2024 y 2026 del plan de negocio, así como hasta 2030, que ayudaron a la Comisión a comprender los riesgos físicos, políticos, de mercado y tecnológicos que el Grupo ha considerado que podrían afectar a sus objetivos de sostenibilidad. Para obtener más información sobre los riesgos, consúltese la sección Riesgos del presente informe anual.

Evaluación anual de la Comisión y prioridades para 2024

La evaluación anual del desempeño de la Comisión se llevó a cabo internamente, tras la revisión externa realizada en 2022. La evaluación concluyó que la Comisión había funcionado eficazmente durante el año. A pesar de ello, la Comisión acordó varias mejoras para el próximo año. En el área de seguridad, la Comisión analizará las estructuras de gobierno corporativo de seguridad tanto en las distintas compañías operadoras como en otros grupos de aerolíneas, con el fin de mejorar la coordinación con las aerolíneas del Grupo y facilitar el ejercicio por parte de esta Comisión de su función general de supervisión. En el área de sostenibilidad, la Comisión reforzará el enfoque sobre combustibles sostenibles y organizará una sesión de actualización de conocimientos en coordinación con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, tal y como se hizo hace unos pocos años.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Margaret Ewing (Presidenta desde septiembre de 2020)	20 de junio de 2019
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Maurice Lam	17 de junio de 2021

Estimado/a accionista

En nombre de Consejo, me complace presentar el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento correspondiente a 2023. La Comisión sigue desempeñando un papel importante en el marco de gobierno de IAG, supervisando la gestión de riesgos, los controles internos, los informes financieros y no financieros, el cumplimiento de la auditoría interna y externa, al tiempo que supervisa de cerca el entorno macroeconómico y político y su impacto en el negocio y sus riesgos. Este informe les proporciona a ustedes y los demás grupos de interés una visión general de los asuntos clave considerados en 2023, así como una perspectiva de cómo la Comisión ha desempeñado sus responsabilidades y ha garantizado la integridad y cumplimiento del Informe y cuentas anuales de 2023, y confirmando que la información financiera

publicada por el Grupo es fidedigna, equilibrada y comprensible.

Durante 2023, la Comisión celebró cinco reuniones previstas y dos breves reuniones *ad hoc* (para debatir asuntos específicos como la eficacia del auditor). Los puntos clave tratados por la Comisión en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión y sus áreas de atención se exponen con más detalle en el presente informe.

El Grupo se ha centrado durante 2023 en la reconexión con el mundo, la transformación, la vuelta de las operaciones a la capacidad anterior a la pandemia de COVID-19 y la mejora de la resiliencia. Como resultado, la Comisión ha prestado más atención a la gestión de riesgos, los controles internos y las implicaciones financieras de la aplicación de la estrategia. La rápida evolución de la

incertidumbre política y económica derivada de la guerra en Ucrania y las crisis de Medio Oriente, así como las continuas presiones inflacionistas y recesivas, han dado lugar a la necesidad de reevaluar constantemente el riesgo y la estrategia para garantizar que la dirección los haya reflejado en gestión de riesgos, las previsiones financieras, el plan estratégico financiero, la empresa en funcionamiento y las evaluaciones de viabilidad. Además, la seguridad digital es fundamental para la resiliencia operativa del Grupo, y las acciones de la dirección para mejorar los procesos y sistemas digitales y de TI han seguido siendo áreas clave de atención de la Comisión durante 2023.

A lo largo de 2023, he mantenido un diálogo con todos los miembros de la Comisión, la dirección y los auditores internos. Me he reunido con los "responsables del orden del día" junto con otros miembros de la Comisión antes de las reuniones de la misma, garantizando que la Comisión recibiera la información necesaria para poder orientar, cuestionar, asesorar y, cuando fuera necesario, tomar decisiones informadas. También me reuní periódicamente con los socios principales de nuestro auditor externo, KPMG, y con el Director de Auditoría del Grupo.

La Comisión vela por la fiabilidad de la información financiera del Grupo y por el cumplimiento de las leyes y reglamentos a través del marco de control interno, incluidos el maduro Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) y los marcos de gestión de riesgos de todo el Grupo. A lo largo del año, la Comisión ha seguido de cerca la evolución y la respuesta de la dirección a la agenda de reforma empresarial propuesta en el Reino Unido, la revisión por parte del FRC del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y la aprobación de la Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Empresarial de 2023. Aunque algunos elementos de la propuesta de Reforma Corporativa y del Código no se están llevando adelante, la Comisión observó de que los principales aprendizajes de la dirección en la preparación de la adopción han dado lugar a mejoras y han reforzado la gobernanza y los controles del Grupo en la ausencia de medidas legislativas.

En 2023, la Comisión obtuvo evaluaciones externas independientes del programa de denuncia de irregularidades/canal de denuncia y de la madurez en materia de ética y cumplimiento del Grupo, llamando la atención de la dirección y de la Comisión sobre una serie de oportunidades de mejora. La dirección está preparando un programa abordar las conclusiones prioritarias señaladas. Esta será un área clave de atención para la Comisión en 2024, incluida la supervisión de la ejecución del programa de la dirección con el apoyo de Auditoría Interna.

Confío en que, a lo largo de 2023, nos hayamos asegurado de que: los principales retos y riesgos a los que se enfrenta el Grupo queden reflejados en los planes de auditoría externa e interna; se mantengan controles eficaces; se identifiquen y gestionen eficazmente los cambios en los factores que impulsan nuestros riesgos principales y emergentes; se cumplan todas las obligaciones reglamentarias y legales; y se sigan realizando juicios y estimaciones financieros sólidos.

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a todos los equipos pertinentes del Grupo y a los equipos de auditoría externa e interna por su apoyo a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en el desempeño de su cometido.

El Código español permite a un Consejero presidir la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante un máximo de cuatro años. Este informe, relativo a 2023, es por tanto mi último informe antes de que cese como Presidenta de la Comisión y de la Junta General de Accionistas de la Compañía en Septiembre de 2024.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La composición, competencias y ámbito de actuación de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se regulan en el artículo 29 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, ambos revisados y aprobados en febrero de 2021. Una copia de esta Normativa se encuentra en la página web de IAG. Tras la reciente publicación del Código de Gobierno Corporativo actualizado del Reino Unido, la Comisión revisará su normativa en el segundo semestre de 2024 y la actualizará en consecuencia para reflejar el código actualizado y otros avances relevantes que se espera que se publiquen en España.

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

Las biografías detalladas de todos los miembros de la Comisión figuran en el presente informe anual. El Consejo está satisfecho de que la Comisión haya conservado las competencias pertinentes para sus responsabilidades generales, incluidas la posesión de una amplia gama de experiencia financiera, de auditoría, de gestión de riesgos y en los sectores y negocios pertinentes entre sus miembros, proporcionando la combinación adecuada de habilidades y experiencia, así como ofreciendo un desafío constructivo y apoyo a la gestión. El Consejo ha determinado que Margaret Ewing y Maurice Lam tienen experiencia financiera reciente y relevante, y el Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para garantizar que las competencias y la experiencia de sus miembros se ajustan a la evolución de la Compañía.

Además del Secretario y la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente del Presidente de la Comisión) y representantes del auditor externo. Los miembros del Comité de Dirección, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero, la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo y el Director de Control Financiero del Grupo, fueron invitados a asistir a los puntos específicos del orden del día cuando fue necesario y pertinente.

Al final de cada reunión de la Comisión se celebró una sesión privada de sus miembros y durante el ejercicio la Comisión se reunió en privado en varias ocasiones con cada uno de los auditores externos e internos y con el Director Financiero.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

Las principales responsabilidades de la Comisión son supervisar y ofrecer garantías al Consejo sobre la integridad y calidad de la información financiera, la eficacia de los mecanismos de auditoría y la solidez y el funcionamiento eficaz de los controles internos, los procesos de cumplimiento y gestión de riesgos y la prevención y detección del fraude. El orden del día de las reuniones de la Comisión se adapta para garantizar la inclusión de temas emergentes y permitir debates y revisiones *ad hoc*. A continuación, figura un resumen de las actividades de la Comisión durante 2023 y hasta la fecha de este informe.

Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Área de interés de la Comisión	Actividades
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar, cuestionar y considerar las opiniones del auditor externo sobre las estimaciones contables significativas, los juicios y las políticas contables aplicadas en los estados financieros del Grupo y la correspondiente información y divulgación; revisar los estados financieros y los anuncios del Grupo para garantizar su integridad; y evaluar el proceso para confirmar y recomendar al Consejo que el Informe y cuentas anuales de 2023 sean justos, equilibrados y comprensibles.
Auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría para garantizar que se mantiene el rigor y el desafío del proceso de auditoría. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para supervisar la relación con KPMG y el proceso de auditoría.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor interno, prestando especial atención a las competencias y los recursos de auditoría interna, aprobando el plan de auditoría, revisando los resultados de la auditoría, supervisando la aplicación de las recomendaciones de auditoría y garantizando la independencia del equipo de auditoría interna. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.
Control interno sobre la información financiera (SCIIF)	<ul style="list-style-type: none"> considerar y cuestionar el análisis de riesgos por parte de la dirección en materia de información financiera, identificación de los controles financieros clave y documentación de los procesos contables; supervisar los procedimientos de control interno adoptados por la Compañía, para vigilar su cumplimiento; y examinar los resultados de las auditorías internas del SCIIF, considerar los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto y seguir la evolución de la aplicación de las recomendaciones de auditoría internas y externas del SCIIF.
Gestión de Riesgos Empresariales (ERM)	<ul style="list-style-type: none"> revisar los riesgos principales y emergentes a los que se enfrenta el Grupo, incluida la obtención de garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las mitigaciones y el proceso de gestión de riesgos; revisar los resultados del Grupo con respecto a su apetito de riesgo y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas paliativas adecuadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo opera dentro del apetito de riesgo (o del acordado) durante todo el periodo; revisar el enfoque adoptado por el Consejo para definir la mejora del apetito de riesgo del Grupo a la luz de la evolución del entorno en el que opera el Grupo; revisar y recomendar al Consejo la aprobación de la política de riesgos de ERM actualizada (que fue revisada por última vez revisado en 2017 para reflejar las orientaciones y los cambios en los Códigos de la CNMV y de Gobierno corporativo del Reino Unido). La Comisión revisará la Política cada cinco años, salvo que requiera una actualización anterior por cambios en la normativa; revisar el cumplimiento anual de la Política de Riesgos de ERM; revisar la evaluación del riesgo de fraude del Grupo y el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, incluidas la consideración de los controles clave y las actividades de garantía proporcionadas en todo el Grupo en relación con el riesgo de fraude financiero y no financiero; supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluidas la revisión de las políticas de cobertura de combustible y divisas del Grupo, las posiciones y la exposición de las contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de tesorería y de gestión del riesgo financiero del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de cobertura de combustible aprobado, dada la recuperación de la demanda y la significativa volatilidad de los precios del combustible, y garantizar su adecuación continuada en la gestión de estos riesgos así como la aprobación de las modificaciones de las políticas de tesorería relativas al riesgo de emisiones de carbono y al riesgo de inflación. supervisar la gestión del riesgo fiscal, en un entorno de creciente desafío, investigación y auditoría por parte de las autoridades fiscales de todo el mundo, incluida la auditoría en curso de la agencia tributaria británica sobre el tratamiento del IVA por parte de IAG Loyalty en la emisión y canje de Avios (que ha sido conforme con anteriores resoluciones de la agencia tributaria británica), y considerar la estrategia fiscal antes de recomendarla al Consejo para su aprobación y publicación en la página web de IAG.

Área de interés de la Comisión	Actividades
Legal y cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> revisar los programas del Grupo en materia de lucha contra el soborno, sanciones, competencia, privacidad y cumplimiento del Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las novedades normativas, los problemas identificados durante el año o que siguen vivos de años anteriores, las actividades clave del programa durante 2023 y las prioridades para 2024; revisar, en nombre del Consejo, los procedimientos independientes de denuncia de irregularidades facilitados por terceros del Grupo y el informe anual del Consejo General del Grupo sobre: la comunicación y el conocimiento (además de la confianza en) los mecanismos de denuncia de irregularidades del Grupo; los incidentes notificados a través de los canales externos de denuncia de irregularidades y los canales internos pertinentes, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia emergente; la puntualidad y la responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y medidas adoptadas para abordar las denuncias fundamentadas. considerar los informes sobre los litigios elaborados por el Consejo General, incluida la situación de los litigios civiles pendientes y potenciales (véase la nota 28 a los estados financieros).
TI, ciberdelincuencia y RGPD	<ul style="list-style-type: none"> revisar y monitorizar de los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y la privacidad de los datos, incluidas las mejoras del modelo de gobernanza cibernética del Grupo, las enseñanzas extraídas de las recientes brechas de datos de proveedores terceros, la revisión de la gestión de riesgos de terceros (y la consiguiente mejora del enfoque de estos riesgos), la visibilidad del análisis de tendencias y la evaluación comparativa de datos externos para comprender mejor los avances del Grupo en la aplicación de sus planes de mejora. La Comisión asesoró la elaboración de un protocolo de actuación contra el bloqueo y secuestro de datos en cumplimiento de la normativa aplicable.
Información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar los procesos y la integridad de la información proporcionada en el Estado Consolidado de Información No Financiera del Grupo en cumplimiento con la Ley 11/2018, incluida la información sobre asuntos medioambientales, sociales, relacionados con los empleados y los derechos humanos, y recibir el informe y las conclusiones de aseguramiento limitado del auditor externo; revisar la integridad de la información y los datos con respecto a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, incluida la alineación del Grupo con las disposiciones del proceso TCFD, y el reflejo apropiado de las implicaciones del cambio climático en la estrategia, los estados financieros y las previsiones financieras y de flujos de caja del Grupo; y comprender el programa escalonado hacia la preparación para una garantía razonable de la información no financiera con respecto a las medidas clave y requeridas en materia de sostenibilidad y personal/plantilla y supervisar los importantes avances logrados, aprovechando la metodología establecida por el Grupo para aplicar los marcos de control interno, definiendo los controles, la rendición de cuentas y la gobernanza esenciales para lograr una garantía razonable efectiva.
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> revisar la situación del Grupo en materia de seguros, incluidos los seguros generales y los seguros de responsabilidad de consejeros y ejecutivos, e informar al Consejo sobre la adecuación e idoneidad de la cobertura con respecto a los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos son asegurables). Siguiendo la recomendación de la Comisión de 2022, en 2023 se creó un Comité Directivo de la Gobernanza de Seguros del Grupo, para mejorar la supervisión de la cobertura de seguros en todo el Grupo y ofrecer a la Comisión la garantía de que los seguros en todo el Grupo son adecuados y apropiados para los riesgos a los que se enfrenta la Compañía, así como para identificar nuevas oportunidades de apalancamiento de políticas en todo el Grupo e identificar nuevas áreas de riesgo y seguros.
Relaciones con los inversores	<ul style="list-style-type: none"> revisar el resumen y análisis por parte de la dirección de las opiniones de los inversores/analistas del Grupo, incluidas las recibidas tras el Día de los Mercados de Capitales de noviembre, en relación con las políticas contables, los riesgos y la información, para garantizar que se tienen en cuenta las opiniones de los inversores cuando es necesario; y considerar las opiniones de los inversores y analistas (así como las de otros analistas externos informados) sobre las perspectivas futuras del Grupo para garantizar que los escenarios e hipótesis aplicados en la revisión de la viabilidad del Grupo no se desajustan con las proyecciones externas.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	<ul style="list-style-type: none"> revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas pertinentes; y considerar y planificar las implicaciones de cualquier cambio en los requisitos de gobierno corporativo europeos, españoles o del Reino Unido, dentro de las competencias de la Comisión incluida la aprobación de UK Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023.

Asuntos relevantes relacionados con la información financiera considerados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión tiene en consideración cuestiones y riesgos importantes, incluidos los estratégicos, de negocio y operativos, financieros, de cumplimiento y reglamentarios, que puedan afectar materialmente a la integridad y exactitud de los anuncios de resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2023.

La Comisión también procuró garantizar que los informes del Grupo se ajusten a las últimas orientaciones y exigencias de los reguladores, que sean justos, equilibrados y comprensibles y que todos los asuntos divulgados e informados respondan a las necesidades en rápida evolución los grupos de interés del Grupo.

Los juicios contables, estimaciones, políticas contables y demás temas significativos considerados por la Comisión en relación con el Informe y cuentas anuales correspondientes al ejercicio

finalizado el 31 de diciembre de 2023 (incluidos los considerados como temas significativos de auditoría por el auditor externo y descritos en el Informe de auditoría independiente) se exponen en el cuadro siguiente. Después de un examen, cuestionamiento y debate en profundidad, ningún tema cuya conclusión haya dado lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, ni cuestiones sin resolver que hayan tenido que remitirse al Consejo.

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluación del IVA en la emisión de Avios	<p>La Comisión recibió múltiples actualizaciones a lo largo de 2023 sobre el progreso de la revisión sustantiva de la agencia tributaria británica sobre si el IVA debía haber sido pagado en la emisión de Avios en contra de una decisión anterior emitida en 1997 y reconfirmada en 2011. Las conversaciones con la agencia tributaria británica están en curso y continuarán en 2024.</p> <p>Sobre la base de los hechos expuestos, la Comisión está de acuerdo con la afirmación de la dirección, confirmada por abogados y asesores fiscales externos, de que es posible, pero no probable, que la agencia tributaria británica (HMRC) mantenga sus evaluaciones iniciales. En consecuencia, la Comisión también está de acuerdo con el planteamiento de la dirección en relación con el Informe y cuentas anuales de 2023, en el sentido de que el asunto se presenta como un pasivo contingente y no se consigna ninguna provisión para este riesgo.</p> <p>La Comisión también cuestionó a la dirección la información facilitada en el Informe y cuentas anuales de 2023 y si dicha información permitía a los usuarios comprender suficientemente la situación de la revisión sustantiva de la agencia tributaria británica. Dado el número de escenarios posibles que podrían derivarse de la revisión sustantiva, la Comisión coincidió con la dirección y las conclusiones alcanzadas por el auditor externo en no dar una gama de exposiciones potenciales, ya que podría perjudicar seriamente la posición del Grupo.</p>
Reconocimiento de ingresos por programas de fidelización	<p>La Comisión se centró en el impacto del cambio de proveedor de modelizaciones actuariales de IAG Loyalty, incluido el cambio de especialista actuarial externo, sobre el <i>breakage</i> y las hipótesis que determinan el reconocimiento de ingresos por fidelización. Se aseguró a la Comisión que la migración reconfirmaba la adecuación de los pasivos de los regímenes de fidelización sin ajustes materiales como resultado de la transición.</p> <p>La Comisión está convencida de que las estimaciones relativas al Reconocimiento de Ingresos por fidelidad están debidamente respaldadas por hipótesis de gestión razonables y por las de un tercero experto independiente. La Comisión también ha tenido en cuenta las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de ingresos por fidelidad como una cuestión clave de auditoría.</p>
Reconocimiento de ingresos por voucher	<p>La Comisión recibió actualizaciones trimestrales a lo largo de 2023 sobre las hipótesis de la dirección sobre el reconocimiento de ingresos relativos a los <i>vouchers</i> emitidos en relación con las condiciones durante e inmediatamente después de la pandemia de COVID-19, incluidas las emisiones, los reembolsos, las devoluciones y los importes reconocidos como <i>breakage</i>. Para los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2022, 2021 y 2020, el Grupo no reconoció <i>breakage</i> de <i>vouchers</i>, pero dada la recuperación de COVID-19, junto con la disponibilidad de suficientes datos históricos de reembolso y vencimiento, el Grupo ha comenzado a reconocer el <i>breakage</i> en una población limitada del pasivo de <i>vouchers</i> durante 2023. La Comisión está de acuerdo con la evaluación de la dirección de que el <i>breakage</i> puede estimarse ahora de forma fiable y que no se producirá una reversión importante de los ingresos en periodos futuros como resultado de haber registrado el <i>breakage</i> durante 2023. La Comisión también reconoció que, dado que los <i>vouchers</i> empezaron a caducar contractualmente en 2023 y que la dirección ha estado tomando medidas para animar a los titulares de los <i>vouchers</i> a utilizarlos antes de que caduquen, el Grupo dispone de más datos para estimar y reconocer el <i>breakage</i> de los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2024.</p>
Política contable del Grupo sobre el grandes reparaciones de aeronaves arrendadas	<p>A lo largo de 2023, la dirección presentó a la Comisión un análisis detallado de las políticas contables, en respuesta a las consultas de la CNMV, con respecto a los eventos de grandes reparaciones en aeronaves propias y arrendadas, incluida la evaluación comparativa entre pares, las orientaciones del sector y el análisis de alternativas de políticas contables alternativas. En particular, para las aeronaves arrendadas, las NIIF no proporcionan orientación específica sobre cómo contabilizar las grandes reparaciones y si se debe adoptar un enfoque de provisiones, según el cual las provisiones para tales eventos de reparaciones se acumulan con el tiempo a través del uso del activo, o aplicar el enfoque de los componentes de grandes reparaciones, se capitaliza y amortiza hasta que se produzca el siguiente evento o hasta el final del arrendamiento, lo que ocurra primero, el evento o el final del arrendamiento. La Comisión se mostró de acuerdo con seguir aplicando la actual política contable de aplicar el enfoque de las provisiones.</p>

Otras cuestiones relevantes consideradas

A continuación, se exponen otros asuntos clave examinados por la Comisión.

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	<p>A lo largo del ejercicio y al finalizar el Informe y cuentas anuales de 2023, la Comisión ha seguido examinando y cuestionando enérgicamente la evaluación de empresa en funcionamiento y la evaluación de la viabilidad efectuados por la dirección, incluido el análisis de apoyo.</p> <p>La Comisión se sintió reconfortada por la evaluación de la dirección en 2023 y la actualización de sus previsiones trienales, como parte del plan financiero hasta el 31 de diciembre de 2026. La revisión de los supuestos y juicios críticos de estimación aplicados en relación con las previsiones de flujos de efectivo a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático cuando repercutían en el periodo de referencia, tranquilizó a la Comisión. Muchos de los supuestos y juicios se basan en acontecimientos que escapan al control del Grupo, incluidas las influencias políticas y económicas, como las guerras en Ucrania y Oriente Medio, la volatilidad de los precios del combustible y los elevados tipos de interés e inflación.</p> <p>La sección de la declaración de viabilidad de este informe anual proporciona detalles sobre el la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista aplicados para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y la evaluación del Principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión cuestionó enérgicamente las hipótesis aplicadas en las proyecciones de la dirección sobre la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista (asegurándose de que la Hipótesis Pesimista reflejaba hipótesis adecuadamente severas pero verosímiles) y revisó los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto. La Comisión también examinó escenarios negativos alternativos, pero la Hipótesis Pesimista presentaba el escenario más grave pero plausible.</p> <p>La Comisión recomendó al Consejo que incluyera la declaración de empresa en funcionamiento y en el informe de gestión intermedio en el anuncio de resultados semestrales de 2023 y en el Informe y cuentas anuales de 2023, así como la declaración de viabilidad en el Informe y cuentas anuales de 2023.</p>
Procedimientos en materia de fraude	<p>La Comisión examinó el informe de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, incluida la evaluación anual del riesgo de fraude y los principales controles y líneas de defensa establecidos para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó una buena concordancia entre la evaluación del riesgo y el mapa de garantías, incluidas las líneas de defensa, y se mostró satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado cubriera los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías dirigidas a riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo.</p> <p>Tras la aprobación real de la UK Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023, la Comisión supervisará de cerca las directrices de aplicación, gran parte de las cuales requerirán legislación secundaria adicional prevista para los próximos 12-24 meses. La Comisión también supervisará la respuesta de la dirección a las directrices, en particular en lo que respecta a los procedimientos razonables establecidos para prevenir el fraude y las mejoras necesarias en el marco de prevención del fraude del Grupo.</p> <p>En nombre de Consejo, la Comisión continuará supervisando cuidadosamente el fraude y los controles internos, incluidas la consideración de la revisión de auditoría reforzada de los controles de fraude y las opiniones del auditor externo, los resultados de las auditorías anuales de SCIIF y los resultados de una serie de auditorías internas de control antifraude focalizadas.</p>
Cartas y solicitudes de información de la CNMV	<p>En abril de 2023, la Sociedad recibió una carta de la CNMV, en la que se solicitaba que para cada publicación trimestral de resultados y presentaciones de resultados asociadas, la Sociedad incluyera una definición de cada Medida alternativa de rendimiento (MAR) y que se asegurara de que no se diera a dichas MAR una importancia indebida sobre las medidas comunicadas con arreglo a las NIIF. No se propusieron ni se solicitaron cambios en relación con el Informe y cuentas anuales. La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las mejoras introducidas en las publicaciones trimestrales de resultados y en las presentaciones de resultados asociadas, como consecuencia de la carta de comentarios y, tras recabar la opinión del auditor externo, con las respuestas de la dirección a la carta, que se presentó en mayo de 2023. La CNMV ha aceptado la respuesta y las mejoras de IAG.</p> <p>En mayo de 2023 la Sociedad recibió una segunda carta de la CNMV, solicitando determinada información y aclaraciones relativas a cuestiones contables y desgloses en el Informe y cuentas anuales 2022 del Grupo, ninguna de las cuales se consideró significativa. La Comisión revisó y dio su conformidad a las mejoras introducidas en el Informe y cuentas anuales como consecuencia de la carta de comentarios y, tras recabar la opinión del auditor externo, a las respuestas de la dirección a la carta, que fueron presentadas en julio de 2023. La CNMV ha aceptado la respuesta de IAG y las mejoras propuestas que se reflejan en el Informe y cuentas anuales de 2023.</p> <p>A lo largo de 2023, la Sociedad ha recibido varias consultas de la CNMV, solicitando información y aclaraciones relativas a las políticas contables de la Sociedad para eventos de grandes de reparaciones para aeronaves tanto propias como arrendadas. Al elaborar sus respuestas, la dirección incorporó: (i) un análisis detallado de sus políticas contables actuales; (ii) la evaluación comparativa de las políticas contables de sus homólogos; (iii) la consideración de la orientación del sector; y (iv) la consideración de políticas contables alternativas. La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las respuestas de la dirección a las consultas mencionadas. A 31 de diciembre de 2023 y hasta la fecha de este informe, la correspondencia con la CNMV sigue en curso y el Grupo sigue comprometiéndose en esta compleja área de la contabilidad.</p>

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Gobierno corporativo y reforma de la auditoría	<p>A lo largo de 2023, la Comisión siguió de cerca la evolución y las consultas en curso en relación con el programa de reforma del gobierno corporativo de Reino Unido, la revisión por el FRC del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido y la aprobación de Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Empresarial de 2023. En mayo, la Comisión recibió información detallada (por parte del auditor externo) sobre las propuestas de reforma del Código de Gobierno Corporativo británico y de la FRC, y la dirección presentó sus planes y calendarios propuestos para adoptar las diversas iniciativas de gobierno corporativo, así como una visión de las iniciativas ya implantadas en el marco de gobierno corporativo español del Grupo.</p> <p>Aunque la reforma del Código de Gobierno Corporativo propuesta por el gobierno británico y algunos elementos del Código propuestos no seguirán adelante, la Comisión ha seguido centrándose en mantener unos sólidos marcos de control interno y gobierno. Las principales enseñanzas extraídas en la preparación para la adopción por parte de la dirección estén dando lugar a mejoras del control, una mayor garantía de la transparencia y un fortalecimiento de los marcos de gobierno del Grupo.</p> <p>La Comisión considera que la dirección está bien situada para adoptar las nuevas disposiciones del Código de Gobierno corporativo británico revisado, y en su caso, la legislación de aplicación, específicamente en relación con el "fallo en la prevención del fraude" prevista para 2024. Durante 2024, la Comisión revisará el estado de estas reformas y los planes de la dirección y de la Comisión para garantizar su pleno cumplimiento de acuerdo con el relevante calendario reglamentario y legal.</p>
Información no financiera y de medio ambiente	<p>Junto con la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, la Comisión desempeña un papel clave en la administración de los requisitos reglamentarios de información no financiera, en particular los relativos a los datos sobre la plantilla y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. Esta Comisión está satisfecha con los importantes avances de la dirección en el diseño y la documentación de los controles internos sobre la información no financiera (ICNFR) en todo el Grupo para garantizar la existencia de procesos y controles sólidos que permitan obtener datos fiables.</p> <p>A petición de la Comisión, en 2023 se llevaron a cabo auditorías internas adicionales de los procesos y controles de la información no financiera, con el fin de informar sobre el impulso de la dirección para mejorar el marco del ICNFR. Las auditorías del ICNFR continuarán en 2024 para garantizar a la Comisión que los nuevos controles implantados funcionan eficazmente.</p> <p>La Comisión siguió recibiendo actualizaciones periódicas en relación con las declaraciones sobre información no financiera y diversidad (elaboradas en cumplimiento de los requisitos de la Ley 11/2018), así como la demostración por parte de la dirección de la estrecha alineación con los marcos clave de sostenibilidad, incluido el TCFD. La Comisión también examinó los informes de garantía limitada de KPMG sobre la información no financiera del Grupo, incluido el cumplimiento de la TCFD y la taxonomía de la UE.</p>
Marco de propensión al riesgo	<p>A comienzos de 2023, el Consejo (con el apoyo de la dirección) introdujo un nuevo marco de apetito de riesgo que establecía tolerancias a lo largo del periodo del plan de negocio y permitía la consideración de compensaciones para facilitar la priorización de iniciativas para gestionar las oportunidades y el riesgo dentro de las tolerancias de apetito definidas.</p> <p>La Comisión recibió información actualizada de la dirección en diciembre sobre los resultados del Grupo con respecto a las tolerancias de apetito establecidas a principios de 2023. La Comisión está satisfecha de que el nuevo marco esté en consonancia con la estrategia del Grupo revisada y aprobada por el Consejo en septiembre de 2023, y de que el Grupo haya seguido actuando y ejecutando iniciativas a lo largo de 2023 según lo previsto para atenuar los riesgos tal como se establece en sus declaraciones marco.</p> <p>Tras la reunión del consejo de Estrategia celebrada en septiembre de 2023, se celebraron debates con cada uno de los miembros del Consejo en noviembre para reevaluar su apetito a la luz del actual entorno de riesgos, la estrategia actualizada del Grupo y los resultados del Grupo en 2023, que se aplicarán durante 2024 y se debatieron y acordaron en la reunión del Consejo de diciembre.</p>
Conformidad	<p>La Comisión reconoce el papel fundamental que desempeña el cumplimiento normativo en la defensa de las normas éticas más estrictas en todo el Grupo. En junio de 2023 se nombró a un Responsable de Cumplimiento y Ética del Grupo. La Comisión solicitó que se llevara a cabo una revisión independiente tanto de las disposiciones y la cultura de denuncia de irregularidades del Grupo como de la madurez de las capacidades generales de ética y cumplimiento. Además de recibir la actualización anual de cumplimiento por parte de la dirección, en diciembre Deloitte presentó las conclusiones de su evaluación independiente, incluidas las áreas que considera oportunidades de mejora en todo el Grupo. La dirección está preparando su respuesta y sus planes para abordar las recomendaciones, y esta será una área clave de atención para la Comisión durante 2024 y 2025.</p>

La Comisión seguirá recibiendo periódicamente información actualizada sobre todos estos asuntos en 2024.

Control interno sobre la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable último de la supervisión de la existencia y eficacia del Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF). El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles eficaces en el Consejero Delegado y la supervisión de la eficacia de dichos controles en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La supervisión y auditoría del SCIIF del Grupo es madura y está bien integrada en todo el Grupo, abarcando los procesos aplicados por la Compañía, Aer Lingus, British Airways, IAG GBS, IAG Loyalty, Iberia y Vueling, y los procesos realizados por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. Esto permite a la Comisión evaluar y supervisar la gestión del riesgo de información financiera de IAG y validar el enfoque del Grupo para cumplir con las recomendaciones del SCIIF de la CNMV.

En 2023, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas y la auditoría externa del SCIIF (que incluía los controles generales de TI). A pesar del retorno a las condiciones operativas anteriores a la pandemia de COVID-19 en 2023, no se identificaron deficiencias importantes o significativas no subsanadas que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros, y la dirección siguió mejorando el entorno de control en todo el Grupo. La Comisión también siguió la evolución de las recomendaciones de auditoría interna para subsanar las deficiencias identificadas.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2023 en relación con la función de Auditoría Interna incluyeron:

- revisar y aprobar el plan de auditoría interna para 2023 y el plan para el primer semestre de 2024 (incluidos los recursos y el presupuesto para designar a los especialistas externos adecuados y contratar recursos permanentes adicionales cuando sea necesario para garantizar que la función cuenta con los recursos apropiados para proporcionar el nivel necesario de garantía sobre los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo). Esto incluye garantizar que el plan 2023 siga centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de riesgos específicos, como la ciberseguridad, los programas de transformación informática, la información no financiera y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- revisar las principales conclusiones de auditoría, debatir la calidad y puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión de auditoría adicional de determinadas deficiencias o problemas identificados por la auditoría interna, una vez que la dirección ha tomado medidas para subsanarlos. En los casos en que las conclusiones de una auditoría interna se han calificado de muy deficientes, se ha pedido a los directivos responsables que presenten personalmente sus planes y avances en la aplicación de las recomendaciones de la auditoría y las medidas requeridas, lo que refleja la importancia que la Comisión atribuye a las auditorías internas y a sus conclusiones;

- celebrar reuniones periódicas a lo largo del año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y los socios de auditoría externa, así como la garantía de que el Director de Auditoría del Grupo se siente capaz de plantear cualquier preocupación de manera informal y directa a la Presidenta de la Comisión;
- supervisar y proteger la independencia y la posición de la auditoría interna dentro del Grupo, garantizando su capacidad para influir y participar en los niveles más altos de IAG y de todas las funciones y compañías operadoras, así como involucrarse estrechamente en los debates del Grupo sobre riesgos; y
- realizar una evaluación de la eficacia con los principales grupos de interés en diciembre de 2023.

La Comisión está satisfecha de que la ejecución de la estrategia y el plan de auditoría interna aprobados ofrezcan garantías oportunas y adecuadas sobre la eficacia de los controles establecidos para gestionar con éxito y eficacia los aspectos de los principales riesgos relevantes del Grupo (es decir, aquellos que pueden ser objeto de una revisión de auditoría).

Auditoría externa

Información clave sobre el auditor externo

Última licitación	2019 - enero 2020
Año de transición	2020
Aprobación por parte de la JGA del auditor actual (por tres años hasta el 31 de diciembre)	Septiembre de 2020
Primer Informe anual auditado	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021
Próxima licitación de auditoría exigida por la normativa	Para el nombramiento efectivo para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2031

A lo largo de todo el año, la Comisión colaboró con KPMG, y los socios de KPMG asistieron a todas las reuniones de la Comisión. Tras la finalización de la auditoría de 2022, el socio auditor principal del Reino Unido se jubiló y Paul Nichols fue nombrado socio auditor principal de KPMG en el Reino Unido, tras sus actividades de seguimiento y transición durante 2022.

A lo largo del año, la Presidenta de la Comisión se reunió frecuentemente con el Grupo y con los principales socios auditores para examinar la evolución del Grupo, los avances de la auditoría, los informes previstos y los resultados de la auditoría. Las principales actividades de la Comisión en relación con su interacción con KPMG fueron las siguientes:

- revisar los acuerdos y el plan de auditoría del tercer año de KPMG y supervisión de los avances a lo largo de 2023;
- aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa para 2023, incluida la consideración del alcance, el enfoque y la metodología, los riesgos de auditoría emergentes específicos del sector y del Grupo y la importancia relativa, así como supervisar la ejecución del plan de auditoría, incluida la recepción de informes periódicos de KPMG, los avances con respecto al plan en lo que se refiere a juicios clave, cuestiones de auditoría y cualquier deficiencia significativa detectada en el entorno de control interno;
- debatir, antes de proponer la recomendación de los estados financieros al Consejo para su aprobación, de los resultados de la auditoría, incluidas las diferencias de auditoría, y las observaciones sobre controles internos, operaciones y recursos (aquí se incluye cuestionar las conclusiones de los auditores sobre el reconocimiento de ingresos por bonos que se comentan en los asuntos significativos de información financiera);
- realizar una evaluación de la eficacia y la independencia de KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2023 (a lo largo del año), la aplicación de las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación de la eficacia de 2022 y la revisión y aprobación de los honorarios y el mandato; y

- revisar y aprobar los gastos en servicios distintos a los de la auditoría para 2023 en relación con la política y las orientaciones sobre límites determinadas previamente, así como revisar y aprobar las orientaciones y expectativas relativas a los límites de los servicios distintos a los de la auditoría para 2024.

Alcance, materialidad y ejecución de la auditoría externa

La Comisión debatió y acordó con KPMG en mayo el alcance de la auditoría, incluido el plan de revisión intermedia (que comprende pruebas de auditoría, procedimientos de aseguramiento de riesgos, recorridos por los procesos, pruebas de control y rutinas de datos y análisis) y la garantía de que la estrategia de auditoría era sólida y se basaba en la evaluación por el auditor de los principales riesgos del Grupo, en particular los que son significativos para la auditoría. KPMG explicó a la Comisión las pruebas clave que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría de mayor riesgo identificadas que podrían dar lugar a incorrecciones materiales en los estados financieros e influir significativamente en el plan de auditoría. El auditor y la Comisión confirmaron que compartían la comprensión de estos riesgos y de las principales cuestiones de auditoría, como el reconocimiento de ingresos de pasaje, el valor contable de los activos materiales e inmateriales y la forma en que debían tenerse en cuenta en el enfoque de auditoría. Durante el cuarto trimestre, KPMG confirmó que, como resultado de la previsión de los resultados comerciales del Grupo y el margen sobre el valor de uso, el riesgo de deterioro de los activos ya no se consideraba un riesgo significativo de auditoría.

El auditor confirmó que el 100% (2022: 99%) de los Ingresos previstos del Grupo y el 95% (2022: 95%) de los Activos totales previstos del Grupo se someterían a una auditoría de alcance total. Después de preguntar al auditor externo si era necesario un nivel de cobertura tan elevado, la Comisión convino en que el enfoque era adecuado y debía proporcionar al Consejo un alto nivel de garantía respecto a la integridad de los estados financieros, y posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que el plan evolucionaría a medida que concluyera el ejercicio para reflejar cualquier cambio de circunstancias o perspectivas.

La Comisión convino con KPMG, al considerar la exactitud de la información financiera, la magnitud de los errores contables de menor importancia que debían señalarse a la atención de la Comisión y los importes que sería necesario ajustar para que los estados financieros ofrecieran una imagen fiel. La Comisión se mostró de acuerdo con la materialidad de planificación basada en los resultados previstos para 2023, que la Comisión y el auditor mantuvieron bajo revisión durante el último trimestre de 2023 y las fases finales de la auditoría de 2023.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión está muy centrada en la calidad y la eficacia de la auditoría, que se revisa de forma continua para garantizar que se mantiene el rigor y la exigencia del proceso de auditoría externa. La Comisión recibió información actualizada de KPMG en cinco de sus reuniones, lo que le permitió evaluar y medir la calidad de la auditoría mediante el seguimiento periódico de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, incluidos el debate y el cuestionamiento durante las reuniones de la Comisión, el cumplimiento de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes y la evaluación continua de las cualificaciones del equipo de auditoría, la experiencia, los recursos, el rendimiento de los socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión incluyó, además de su propia evaluación independiente, una encuesta y un debate detallado con los principales ejecutivos y el personal financiero, lo que demostró que la auditoría externa de 2023 se consideraba eficaz, sólida y de buena calidad. La evaluación independiente de la Comisión tuvo en cuenta la calidad general de la auditoría, en particular si el auditor mostró un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y en sus relaciones con la dirección, así como la independencia de KPMG.

La Comisión también evaluó la profundidad de la revisión y el nivel de cuestionamiento proporcionado por el auditor externo sobre las políticas contables significativas, juicios y estimaciones realizadas por la dirección. La Comisión consideró que KPMG había cuestionado enérgicamente a la dirección en relación con juicios y estimaciones clave, tratamientos contables y divulgaciones, por ejemplo, en relación con el reconocimiento de ingresos de los programas de fidelización, en el que el cuestionamiento de KPMG incluyó una evaluación de la eficacia del experto de la dirección, la transición a un nuevo experto y las modelizaciones. Las observaciones y conclusiones de la Comisión al respecto se recogen en el presente informe.

Además de la evaluación anual y la revisión periódica de los informes presentados a la Comisión y de las observaciones y comentarios sobre las prácticas de trabajo del equipo de auditoría de KPMG, la Comisión emprendió una evaluación continua de la calidad y la eficacia de la auditoría externa que, entre otros aspectos, abarcó lo siguiente:

- La Comisión supervisó los términos formales de contratación con el auditor y, tras un importante cuestionamiento por parte de la dirección en cuanto a la composición y cuantía del aumento de honorarios propuesto, acordó los honorarios de auditoría. KPMG aseguró a la Comisión que, a pesar de un aumento significativo en comparación con los honorarios de 2020, 2021 y 2022, los honorarios aprobados para 2023 se situaban en un nivel adecuado para el alcance de la auditoría y permitían realizar una auditoría de calidad.
- Los informes del auditor externo se revisaron durante todas las reuniones de la Comisión en 2023 y de nuevo en la reunión de la Comisión de febrero de 2024, abarcando: las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre; las actualizaciones de la planificación de la auditoría; los resultados provisionales de la auditoría (incluidos los de la revisión de los controles generales clave de TI pertinentes); la actualización de los progresos para los asuntos de final de año; y el informe final para los asuntos de final de año.

- KPMG asistió a todas las reuniones de la Comisión durante el ejercicio para responder a cualquier pregunta que la Comisión tuviera al margen de estas actualizaciones formales.
- Se consideraron las conclusiones más recientes de la revisión de la calidad de la Auditoría del FRC en relación con KPMG como empresa, así como las conclusiones específicas referentes a las auditorías dirigidas por los principales socios auditores a IAG.

Evaluando todos los aspectos de la auditoría realizada a lo largo del ejercicio, la Comisión ha llegado a la conclusión de que la auditoría de KPMG ha sido rigurosa, exigente y sólida, y que su enfoque ha proporcionado una opinión de auditoría fiable con una expectativa razonable de detectar errores materiales, irregularidades y fraudes materiales. La Comisión considera que la auditoría externa ha sido eficaz y de gran calidad.

Licitación de auditoría externa y transición

2021

Primer año de auditoría de KPMG después de la elección aprobada por los accionistas en 2020 para los ejercicios 2021, 2022 y 2023

2024

Nuevo nombramiento de KPMG para ser considerado y aprobado por los accionistas para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2024 y anualmente a partir de entonces

2025

Nombramiento obligatorio del nuevo socio principal de auditoría externa española (KPMG) para su aprobación en el ejercicio financiero de 2026

2030

Para cumplir la Ley 22/2015 española, se requerirá una licitación competitiva para el nombramiento de auditor efectivo para el año a 31 de diciembre de 2031

Para cumplir con la Ley española 22/2015, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de auditoría que concluyó en enero de 2020. Tras el nombramiento de KPMG (por los accionistas) como auditor externo de la Compañía en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y supervisado la implementación de los planes de transición y auditoría de KPMG, así como la ejecución de dichos planes a lo largo de 2023. La Comisión examinó y recomendó al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG para 2024.

Servicios distintos a los de la auditoría e independencia del auditor externo

El gasto en servicios distintos a los de la auditoría de 2023 estuvo dentro del objetivo máximo total y fue de 1.807.000 euros. La Comisión concluyó que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios prestados que son distintos a los de la auditoría prestados.

Características principales de la política de servicios distintos a los de la auditoría de IAG

Aprobación previa	Todos los servicios distintos a los de la auditoría requieren una aprobación previa de conformidad con el cuadro que figura a continuación para garantizar que los servicios aprobados sean coherentes con la política de servicios de otra índole de IAG referente a servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y preaprobados por la Comisión y no representa una delegación de autoridad para la preaprobación.	
	Valor	Aprobación previa
	Más de 100.000 euros	Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director Financiero
	Entre 30.000 y 100.000 euros	Director Financiero y Director de Auditoría del Grupo
	Menos de 30.000 euros	Director de Auditoría del Grupo
Límite de honorarios	Se ha fijado un importe orientativo para garantizar que los honorarios totales pagaderos por servicios distintos a los de la auditoría no superen el 70% de los honorarios anuales de auditoría. El valor global de los honorarios por trabajos se aborda mediante un objetivo máximo anual para 2023 de 2,4 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,5 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo ocupa una posición única para realizar la tarea. La Comisión examina trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios que presta el auditor externo distintos a los de la auditoría.	
Prohibiciones	La política de IAG incluye una lista de los servicios distintos a los de la auditoría que están permitidos de conformidad con las Normas éticas revisadas del FRC 2019. Cualquier servicio que no figure en esta lista está prohibido. Todos los servicios distintos a los de la auditoría superiores a 100.000 euros se someten a concurso con otros proveedores, de acuerdo con la política de contratación del Grupo, salvo que las competencias y la experiencia del auditor externo lo conviertan en el único proveedor adecuado.	

En la nota 7 a los estados financieros del Grupo pueden consultarse los datos sobre los honorarios abonados al auditor externo en el ejercicio.

Informe de la Comisión de Retribuciones



Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión	Fecha de su nombramiento
Heather Ann McSharry (Presidenta)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Emilio Saracho	20 de junio de 2019
Nicola Shaw	1 de enero de 2018

Estimado/a Accionista

Me es grato presentar, en nombre del Consejo, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2023. Este informe incluye: (i) nuestro Informe Anual de Remuneraciones de 2023, en el que se detalla cómo se ha aplicado la vigente Política de Remuneración de los Consejeros a lo largo de 2023 y el planteamiento propuesto para 2024; y (ii) nuestra propuesta para la Política de Remuneración de los Consejeros que está previsto que empiece a aplicarse a partir de la fecha de la Junta de Accionistas de 2024 en línea con el ciclo trianual del Reino Unido y con la normativa española en materia de remuneraciones.

Ha sido un año importante para IAG, en el que el Grupo ha continuado su fuerte recuperación tras un período muy difícil, obteniendo buenos resultados financieros y habiendo comunicado nuestros planes estratégicos y de transformación al mercado. Teniendo en cuenta este contexto, la Comisión siguió supervisando la aplicación de la Política de Remuneración durante

el período, centrándose en particular en nuestro actual marco de remuneración y su posible evolución a corto y medio plazo. En el desempeño de sus responsabilidades, la Comisión ha sido consciente de la necesidad de seguir atrayendo, reteniendo e incentivando a los altos directivos en lo que ha seguido siendo un mercado laboral dinámico y limitado, teniendo siempre en cuenta la amplia experiencia de la plantilla, nuestros accionistas y demás grupos de interés.

Desempeño en 2023

IAG obtuvo unos sólidos beneficios de operaciones mientras seguimos transformando nuestros negocios para ofrecer márgenes operativos y rentabilidad del capital invertido. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo durante el año, incrementando nuestro balance de cuentas con un apalancamiento neto dentro del rango objetivo de IAG y la mejora en la calificación crediticia, permitiéndonos invertir en mejorar la experiencia de nuestros clientes.

Los resultados del Grupo se han dado en un contexto de continua incertidumbre impulsada por el entorno macroeconómico y geopolítico.

- 3.507 millones de euros de beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales;
- Capacidad recuperada al 95,7% de los niveles de 2019 y más de 115 millones de pasajeros transportados;
- Fortalecimiento significativo de nuestro balance, reduciendo la deuda bruta en 3.900 millones de euros a finales del año;
- Esta mejor posición financiera nos ha permitido invertir en nuestros clientes y marcas, productos, servicios y TI, además de añadir 32 nuevas aeronaves a la flota; y
- Fuerte avance hacia el objetivo de eficiencia de carbono para 2025, pues IAG sigue ocupando una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria.

Experiencia de la plantilla

Nuestro personal es la base de toda nuestra actividad y su esfuerzo ha sido clave para los buenos resultados que hemos logrado este año. En nombre de la Comisión, me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros empleados de todo el Grupo por su esfuerzo, flexibilidad y compromiso.

Nuestro desempeño financiero nos ha permitido efectuar una mayor inversión en nuestro personal y hemos seguido centrados en hacer de IAG una empresa justa y enriquecedora, que facilite el desarrollo y el éxito de las personas que trabajan en ella. En 2023, nuestras compañías operadoras realizaron inversiones destinadas a mejorar la experiencia y los planes de prestaciones de nuestros empleados. Esto se ha traducido en ofertas de prestaciones flexibles, ofertas de salud física y mental y apoyo al bienestar económico.

Con relación a la remuneración de la plantilla, en todas nuestras compañías operadoras, casi el 90% de nuestros empleados están cubiertos por convenios colectivos, muchos de los cuales se han revisado durante 2023. Cada compañía operadora ha tratado de alcanzar convenios colectivos que apoyen mejor a los compañeros, además de garantizar que el negocio y la retribución sigan siendo competitivos y sostenibles.

La Comisión se ha mantenido al corriente de la experiencia de la plantilla y en particular de las medidas de apoyo que las compañías operadoras han adoptado para ayudar a los empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. Todos los miembros de la Comisión participan en el programa de compromiso con el personal, y también han aprovechado esta oportunidad para comprometerse con el personal en materia de remuneración.

La Comisión ha utilizado estos conocimientos para garantizar que las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de nuestra plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Resultado del incentivo anual de 2023

El marco de nuestro incentivo anual no ha experimentado ningún cambio en 2023. El 60% del incentivo anual se basó en el beneficio de explotación antes de partidas extraordinarias, el 20% en el NPS de los clientes, el 10% en la eficiencia de carbono y el 10% en los objetivos estratégicos y personales.

Estos indicadores elegidos reflejan las prioridades más importantes del Grupo para el ejercicio, con especial énfasis en el sólido desempeño financiero, la mejor experiencia para nuestros clientes y la importancia estratégica de los criterios ASG y de la sostenibilidad para el Grupo.

El plan de incentivos anuales se ha ejecutado de acuerdo con nuestra Política de Remuneración y refleja el éxito de la estrategia que hemos aplicado en el ejercicio. Sobre la base de estos indicadores, el incentivo anual resultante fue del 82,9% del máximo. Mientras que el resultado de nuestra medida de clientes está por debajo del objetivo, obtuvimos buenos resultados respecto a nuestras medidas financieras y de carbono, alcanzando en ambos casos un rendimiento óptimo. El cliente sigue siendo una importante esfera de interés para tanto el equipo directivo como para el Consejo. IAG está comprometido en ofrecer la mejor experiencia de atención al cliente y el Grupo seguirá invirtiendo para seguir mejorándola. En la sección sobre la retribución variable se incluye información completa acerca del cumplimiento de los objetivos.

El 50% del incentivo del consejero ejecutivo se diferirá en forma de acciones por un periodo de tres años.

Consolidación del Plan de acciones restringidas de 2021 (RSP)

La primera asignación de derechos sobre acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y se consolidará en junio de 2024. En previsión de esta consolidación, la Comisión evaluó el fundamento discrecional que justifica la consolidación de la asignación de acciones (*underpin*) y teniendo en cuenta el desempeño global tanto económico como no económico de IAG.

Como parte de este proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había satisfecho el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados de los ejercicios 2021, 2022 y 2023. Este detalle incorporado consistente en: los resultados financieros de IAG (incluidos ingresos, rentabilidad, margen de explotación, generación de caja, rentabilidad del capital, así como el rendimiento en relación con

las empresas del sector) y las principales no financieras y operativas medidas de rendimiento de IAG (incluyendo el avance hacia las ambiciones de sostenibilidad de IAG y su amplio programa social). El objetivo de este marco de referencia era garantizar que el resultado del RSP estuviera justificado y evitar la recompensa del desempeño deficiente.

A la vista de los resultados de la evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP de 2021 para el consejero ejecutivo de IAG se consolide íntegramente en junio de 2024. El valor estimado de la asignación se incluye en la cifra total de la remuneración en el informe de este año. La asignación está sujeta a un periodo de tenencia de dos años.

Revisión de la Política de Remuneración

En línea con el ciclo trianual de Reino Unido nuestra Política de Remuneración de los Consejeros se renovará en la próxima Junta General de Accionistas de 2024.

Nuestra política actual se desarrolló cuando el Grupo estaba sufriendo los graves efectos de la mayor crisis a la que se ha enfrentado el sector de la aviación en toda su historia. El principal reto para nosotros en ese momento fue garantizar que nuestro marco retributivo siguiera cumpliendo su finalidad de atraer, y, sobre todo, retener al talento ejecutivo necesario para impulsar la recuperación de nuestro negocio. En este contexto, y conscientes del reto que suponía fijar objetivos de desempeño a largo plazo, decidimos que lo mejor para IAG sería introducir un plan de acciones restringidas, que permitiría a nuestro equipo directivo centrarse en superar la crisis, mientras toman las decisiones adecuadas para garantizar sostenibilidad a largo plazo del negocio.

La Comisión ha emprendido una revisión exhaustiva de nuestra Política de Remuneración vigente durante el año, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas del Grupo, el entorno macroeconómico, los marcos alternativos de remuneración, y la eficacia de la actual Política de Remuneración; concluyendo que la política actual sigue proporcionando el marco más adecuado para alinear los intereses de ejecutivos y accionistas en estos momentos.

Creemos que el actual entorno macroeconómico y geopolítico, mientras el sector todavía se está estabilizando tras la pandemia de COVID-19 provoca una incertidumbre y volatilidad que sigue haciendo que sea muy difícil diseñar y fijar objetivos adecuados de desempeño a largo plazo y al mismo tiempo conseguir incentivar y retener a nuestros altos

directivos. Además, la Comisión es consciente de que todavía no se ha devengado ninguna de las asignaciones bajo el plan RSP, devengándose las primeras asignaciones en junio de 2024. Mientras prosigue nuestra recuperación consideramos que el RSP de IAG seguirá garantizando el bienestar a largo plazo de nuestro negocio y nuestra agenda de transformación estratégica.

Aunque nuestro propósito es mantener la estructura y el marco de la actual Política de Remuneración de los Consejeros proponemos algunos cambios menores en la política para garantizar que seguimos siendo competitivos en el corto plazo, siendo el principal cambio, la reducción del diferimiento del incentivo anual del 50% al 20%, aplicable solo si el ejecutivo satisface los requisitos sobre participación accionarial (350% del salario para el consejero ejecutivo de IAG). De este modo, cualquier reducción del diferimiento solo se aplicará cuando un ejecutivo ya tenga una participación sustancial, manteniendo los intereses de los accionistas. La Comisión también considera que este cambio está más alineado con la práctica de nuestro sector y competidores españoles, para los que el diferimiento no es habitual.

Nuestra propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros de 2024 se incluye al final de este informe.

Interacción con los accionistas

Al diseñar el enfoque para la revisión de la Política de Remuneración de los Consejeros, consultamos con nuestros principales accionistas y asesores de voto. No se planteó ningún problema, y recibimos valiosas opiniones y comentarios que nos ayudará a orientar nuestras futuras discusiones. Quiero expresar mi agradecimiento a todos los accionistas que colaboraron con nosotros en este proceso.

Aplicación de la Política en 2024

Salario base

El objetivo de la Comisión es garantizar que el nivel salarial del Consejero Delegado de IAG sea competitivo en el contexto de un mercado laboral dinámico en los territorios en que el Grupo opera y compite por el talento. Al mismo tiempo, la Comisión tiene en cuenta el actual entorno económico, la experiencia de los grupos de interés en general y las opiniones de accionistas y asesores de voto. Tras una revisión detallada, la Comisión ha aprobado un incremento del salario del Consejero Delegado de IAG del 4% para 2024. Este incremento es inferior al aumento promedio aplicado a la mayoría del personal, que es superior al 5%.

Incentivo anual

En 2024, IAG sigue teniendo que hacer frente a la situación de incertidumbre y volatilidad causada por factores externos. En este contexto, hemos velado por que el plan de incentivos anuales siga siendo acorde con las prioridades del negocio y reflejando un desempeño subyacente.

La Comisión ha decidido que la oportunidad de incentivo anual en el nivel máximo siga siendo del 200% del salario del Consejero Delegado, en línea con la política, y que no habrá cambios a los indicadores de desempeño de 2024, mientras la Comisión sigue considerando que los actuales indicadores siguen reflejando las prioridades más importantes del Grupo para el próximo año. Todos los detalles de los objetivos para 2024 se incluirán en el informe del próximo año.

Plan de acciones restringidas

El Consejero Delegado del Grupo recibirá una asignación de acciones restringidas del 150% del salario en marzo de 2024 bajo la existente Política de Remuneración. La asignación se consolidará transcurridos tres años y estará sujeta a un período de tenencia de cinco años contados desde su concesión.

Mirando hacia el futuro

La Comisión seguirá examinando el contexto económico y de negocio y considerará cualquier cambio que pueda ser apropiado para la Política de Remuneración de los Consejeros en los próximos años. Consultaremos con nuestros principales accionistas y asesores de voto (y solicitaremos su aprobación cuando sea necesario) en los próximos tres años en la medida en la que se propongan cambios. Mientras el Grupo recupera el rendimiento sostenible, puede llegar un momento en el que resulte apropiado incentivar al equipo directivo de IAG para poder entregar nuestras metas financieras y de sostenibilidad a largo plazo mediante fuertes incentivos objetivo a largo plazo. Por lo tanto, es nuestra intención mantener nuestro modelo de incentivos a largo plazo para asegurarnos de que sigue siendo efectivo.

Este año, la Comisión de Retribuciones ha querido una vez más adoptar un enfoque responsable respecto al salario de los ejecutivos, teniendo en cuenta la experiencia de nuestros empleados, de los accionistas y de los principales grupos de interés en el período. La Comisión considera que la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado como estaba previsto durante 2023, y que los resultados de la remuneración son justos y adecuados, teniendo en cuenta los resultados del ejercicio. Confío en recibir su apoyo tanto para el Informe de Remuneración como para la renovación de nuestra Política de Remuneración en la Junta General de Accionistas de 2024.

Aprobado por el Consejo y firmado en su nombre por

Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

La remuneración, de un vistazo

Consejero Delegado de IAG

Finalidad y vínculo con la estrategia	Resultados en 2023	Implementación en 2024	Propuestas de cambio en la política de remuneración de los consejeros
Retribución fija			
Salario base			
Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos.	Desde el 1 de enero de 2023: 852.800 libras esterlinas (979.526 euros) (un incremento del 4% respecto de 2022)	Tras una revisión, se ha concedido un aumento del 4%. 886.912 libras esterlinas (1.018.707 euros) desde el 1 de enero de 2024.	Ningún cambio.
Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.	Por debajo del incremento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla.	Por debajo del aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es superior al 5%.	
Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por Pensiones			
Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión del 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla de Reino Unido. Complementos salariales conforme a la política.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.	Si se implementa un plan de acciones para empleados de amplio alcance, los consejeros ejecutivos podrán participar en los mismos términos que otros empleados.
Retribución variable			
Plan de incentivo anual			
Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo. El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.	En cuanto al incentivo de 2023, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos personales. El incentivo resultante de la aplicación de los referidos indicadores fue del 82,9% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2023 fue de 1.414.000 libras esterlinas. 50% diferido en forma de acciones por un período de tres años	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base. No hubo cambios a las medidas y ponderaciones del cuadro de mando para 2024.	Se ha propuesto modificar el enfoque respecto al diferimiento del incentivo anual. Actualmente, los ejecutivos tienen que diferir el 50% de cualquier incentivo devengado en forma de acciones por tres años. Proponemos que, si el ejecutivo ha satisfecho los requisitos de tenencia de acciones (350% del salario para el Consejero Delegado de IAG), el porcentaje diferido se reduzca al 20%
Incentivo a largo plazo ("RSP")			
Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La primera asignación de acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y su consolidación está prevista para junio de 2024. De acuerdo con la evaluación llevada a cabo por la Comisión sobre el <i>underpin</i> , se prevé que la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP se consolide íntegramente. La asignación estará sujeta a un período de tenencia de dos años después de la consolidación. Posteriormente en este informe se incluye información más detallada sobre la evaluación de la Comisión.	De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2024 se concederá al Consejero Delegado una asignación de acciones restringidas del 150% del salario. En línea con ejercicios anteriores, esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada a la satisfacción de un <i>underpin</i> de carácter discrecional y también estará sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.	Ningún cambio.
Requisito de participación accionarial			
Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	El Consejero Delegado debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base.	Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables. A 31 de diciembre de 2023, el Consejero Delegado de IAG tenía una participación accionarial del 518% del salario base.	Ningún cambio.
Son de aplicación cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas <i>claw-back</i>) a las asignaciones de incentivo anual y de incentivo a largo plazo y la Comisión goza de discrecionalidad para ajustar los resultados para que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.			Ningún cambio.

La Comisión considera que en 2023 la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado según lo previsto.

Resumen de los resultados de desempeño y retribución en 2023

Resultados empresariales	
Principales aspectos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> Beneficios de operación y resultados financieros sólidos. Fortalecimiento en nuestro balance y reinvertido en el negocio Recuperación de la capacidad en el cuarto trimestre al 98,6% de los niveles de 2019 en todo el Grupo Continuamos construyendo un negocio sostenible (mientras seguimos renovando nuestra flota e invirtiendo en SAF) 	Principales datos estadísticos <p>Nuestro desempeño en 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.507 millones de euros de beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (+2.260 millones € el año anterior) 9.245 millones € de deuda neta y 11.624 millones € de liquidez total (-1.140 millones de euros y -2.375 millones de euros frente al año anterior) 16,6 de <i>Net Promoter Score</i> (+0,9 frente al año anterior) 80,5gCO₂/pkm de intensidad de carbono (-3,6% frente al año anterior) Uso de SAF (toneladas CO₂ no emitidas) 157.100 toneladas

Resultados de desempeño																					
Plan de Incentivo Anual <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Umbral</th> <th>Objetivo</th> <th>Nivel máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Financiero (60%)</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Clientes (20%)</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Carbono (10%)</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Objetivos estratégicos y personales (10%)</td> <td colspan="3"></td> </tr> </tbody> </table>		Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Financiero (60%)				Clientes (20%)				Carbono (10%)				Objetivos estratégicos y personales (10%)				Plan de Incentivo a Largo Plazo <p>En 2021 el plan de acciones por desempeño fue sustituido por un plan de acciones restringidas (RSP).</p> <p>Las asignaciones se consolidan después de tres años siempre que se satisfaga el <i>underpin</i> discrecional y también están sujetas a un período de mantenimiento de dos años desde la consolidación.</p> <p>La primera asignación de acciones restringidas se concedió en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024.</p>
	Umbral	Objetivo	Nivel máximo																		
Financiero (60%)																					
Clientes (20%)																					
Carbono (10%)																					
Objetivos estratégicos y personales (10%)																					
<p>82,9%</p> <p>Resultado según indicadores (% del máximo)</p>	<p>-</p> <p>Criterio de la Comisión - sin ajustes</p>	<p>82,9%</p> <p>Resultado final (% del máximo)</p>																			
<p>La Comisión llevó a cabo una evaluación del <i>underpin</i> de desempeño vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2021, y llegó a la conclusión de que se había satisfecho el <i>underpin</i>. En consecuencia, está previsto que la asignación se consolide íntegramente en junio de 2024.</p>																					

Historial de remuneración del Consejero Ejecutivo de IAG (miles de libras esterlinas)				
2019	£1.093 (€1.243)	£883 (€1.005)	£1.222 (€1.390)	£3.198 (€3.638)
2020	£963 (€1.085)	£963 (€1.085)		
2021	£1.110 (€1.286)	£1.110 (€1.286)		
2022	£1.208 (€1.419)	£1.369 (€1.608)		£2.577 (€3.026)
2023	£1.024 (€1.176)	£1.414 (€1.624)	£632 (€726)	£3.070 (€3.526)

■ Remuneración fija
■ Incentivo anual
■ Incentivo a largo plazo (RSP)

2020: el CEO actual de IAG fue nombrado en septiembre de 2020.

2023: el valor señalado para el Incentivo a largo plazo representa el valor estimado de la asignación del RSP 2021. La estimación está basada en que la asignación se consolide por completo en junio de 2024 y en un precio medio de acción de tres meses desde el 1 de octubre de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.

Alineación de las prácticas retributivas de IAG con la Disposición 40 del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

Código de gobierno corporativo del Reino Unido - Disposición 40

Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad

Nuestra política es que los Consejeros Ejecutivos solo participen en un incentivo anual y en un único plan de acciones restringidas con el fin de conseguir simplicidad. Las asignaciones de incentivos están sujetas a un límite, de manera que haya transparencia en cuanto a la asignación máxima que puede obtenerse conforme a cada plan.

Simplicidad

Nuestra política ha mejorado la capacidad de los partícipes, empleados y accionistas para comprender las condiciones retributivas de los ejecutivos. Además, la Sociedad sigue poniendo a la disposición de los empleados y de los accionistas más análisis e información en materia de retribución mediante publicaciones tanto en Reino Unido como en España.

Riesgo

Nuestra política, tal y como está diseñada, también garantiza un control independiente sobre los resultados de la remuneración variable, que se asigna a los ejecutivos con carácter discrecional y con aplicación de disposiciones *malus* y *clawback*. Nuestra estructura de gobierno corporativo permite que la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento compartan miembros. De esta forma se consigue una visión global de los riesgos emergentes o materializados y de la retribución variable resultante.

Predecibilidad

Nuestra política identifica la máxima oportunidad respecto a cada componente de la remuneración de los ejecutivos y explica la remuneración total que puede obtenerse en distintos escenarios de desempeño. De esta forma se dota de transparencia a todo lo relativo a las oportunidades globales.

Proporcionalidad

Los parámetros, y objetivos relativos a la remuneración de nuestros ejecutivos se comunican con total transparencia al concederse las asignaciones, con detalle de la relación entre el desempeño conseguido y la consecución de nuestra estrategia a largo plazo y la creación de valor sostenible para los accionistas. La transparencia de este enfoque permite que el pago de la retribución variable sea proporcional al desempeño tanto individual como de la Sociedad, así como al resto del entorno de desempeño.

Alineación con la cultura

La selección y el equilibrio de parámetros financieros y no financieros para incentivos tanto a corto como a largo plazo pretenden reforzar los valores y conductas que hacen posible brindar rentabilidades sostenibles y a largo plazo a los accionistas. En particular, el RSP y la proporción de la retribución diferida de los ejecutivos en términos globales permiten centrar la atención sobre la transformación y el éxito a largo plazo.

Informe de Remuneraciones

Introducción

La Comisión de Retribuciones es la responsable de elaborar el Informe de la Comisión de Retribuciones, cuya aprobación corresponde al Consejo.

La vigente política de remuneración de los consejeros de la Sociedad fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta General de 2022, después de un proceso de consulta con los accionistas principales.

En línea con el ciclo trianual de Reino Unido y con la normativa sobre remuneraciones española, presentaremos una nueva Política de Remuneración de los Consejeros, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024. La política propuesta se incluye al final de este informe.

Como sociedad constituida en España, IAG está sujeta a la legislación mercantil española. El marco jurídico español aplicable a la remuneración de los consejeros es sustancialmente paralelo al británico en lo que respecta a los requisitos de comunicación y aprobación de la remuneración de los consejeros.

La Sociedad agradece la oportunidad que la CNMV española brinda a las sociedades de elaborar informes en formato libre. En este sentido, IAG presenta un informe consolidado que responde a los requisitos de información españoles y británicos. El informe irá acompañado del formulario debidamente cumplimentado que requiere la CNMV con algunos datos relevantes. Dicho formulario se prepara de conformidad con la legislación española y está disponible en la web de la Sociedad y en la web de la CNMV.

La Sociedad desea, una vez más, cumplir de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2018: los Reglamentos de Sociedades (comunicaciones varias) (*The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations*) (SI 2018/860) y los Reglamentos de Sociedades (Política de Remuneración de Consejeros e Informe sobre Remuneración de Consejeros) (*Directors' Remuneration Policy and Directors' Remuneration Report Regulations*) de 2019 y ajustarse a las mejores prácticas conforme a los estándares de Reino Unido.

Además de la declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, este Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros incluye el Informe Anual sobre Remuneraciones, con información relativa a la retribución pagada a los consejeros en el ejercicio objeto del informe.

Informe Anual sobre Remuneraciones

El Informe Anual sobre Remuneraciones establece la forma en que la Política de Remuneración de los Consejeros (que fue aprobada por los accionistas en la Junta de Accionistas el 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta de Accionistas del 16 de junio de 2022) se ha aplicado en 2023 y como nuestra propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros de 2024 se aplicará en 2024.

La Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones se rige por el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG y por su propio Reglamento aprobado el 25 de febrero de 2021. Estos Reglamentos se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

Más allá de los consejeros ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la Política de Remuneración a los miembros del Comité de Dirección de IAG (y también las cuestiones sobre remuneración que afectan a otros altos directivos y a la plantilla en general en todo el Grupo).

El artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración establece que la Comisión debe estar compuesta por un mínimo de tres consejeros no ejecutivos independientes, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Heather Ann McSharry preside la Comisión y ejerce las responsabilidades de Senior Independent Director. Ninguno de los miembros de la Comisión tiene intereses financieros personales, salvo en condición de accionista, en los asuntos que se someten a su consideración y decisión.

De conformidad con el código de Gobierno Corporativo de 2018 de Reino Unido, también es responsabilidad de la Comisión de Retribuciones revisar la remuneración de la plantilla y las políticas conexas, así como la alineación de los incentivos y recompensas con la cultura.

Resultado de la votación consultiva

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva relativa al Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2022 en la Junta de Accionistas de 2023, de la votación vinculante relativa a las Modificaciones de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022 y la aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2021:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros 2022	2.287.118.202 (100%)	2.060.520.717 (90,09%)	99.190.323 (4,34%)	127.407.162 (5,57%)
Política de Remuneración de los Consejeros de 2021	2.574.695.497 (100%)	2.407.953.176 (93,53%)	149.433.203 (5,80%)	17.309.118 (0,67%)
Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021	2.048.314.538 (100%)	1.525.324.299 (74,47%)	364.183.944 (17,78%)	158.806.295 (7,75%)

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2023, la Comisión se reunió en cinco ocasiones (cuatro reuniones programadas y una reunión extraordinaria celebrada a primeros de julio para la revisión de la Política de Remuneración) y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del <i>feedback</i> recibido en el proceso de diálogo con los inversores • Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estados de Información No Financiera de 2022 • Información actualizada sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022 • Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección • Revisión del salario base de 2023 del Consejero Delegado de IAG • Aprobación de asignaciones bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) • Actualización sobre participaciones accionariales: análisis de las participaciones accionariales de los directivos, facultades de asignación de acciones y límites de dilución
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Resultado de Incentivo Anual de 2022 • Resultado de consolidación de la asignación del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de 2022 • Aprobación del Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2022 • Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2023 • Objetivos específicos de cargos del Comité de Dirección de 2023 • Aprobación de asignación de acciones a altos ejecutivos y delegación de facultades para futuras asignaciones
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2023 • Aprobación de la remuneración de un nuevo miembro del Comité de Dirección • Autorización de la asignación de acciones para planes sobre acciones de IAG
Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las tendencias del mercado y de las opiniones de los inversores después de la Junta de Accionistas de 2023 • Revisión inicial de la Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG • Revisión de la evaluación comparativa de la remuneración del CEO de IAG • Aprobación de la remuneración de nuevos miembros del Comité de Dirección de IAG
Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización sobre las tendencias del mercado en relación con la remuneración de ejecutivos • Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2023 • Actualización sobre la remuneración de la plantilla • Estrategia retributiva para 2024 • Propuesta de Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG para su consulta • Revisión de las asignaciones de consejeros no ejecutivos

Asesores de la Comisión

En septiembre de 2016, la Comisión designó a Deloitte como su asesor externo. Deloitte reporta directamente a la Comisión. El importe de los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante 2023 fue de 111.574 £ (128.154 €), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y firmante del Código de Conducta voluntario de Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2023. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

Además de la información de mercado en materia de remuneración recibida de Deloitte por la Comisión de Retribuciones, la Comisión también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson en 2023.

Cifra única total de la remuneración del Consejero Ejecutivo

En la siguiente tabla se refleja el desglose de la cifra única total de remuneración del CEO de IAG, que fue el único consejero ejecutivo en 2023. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	CEO: Luis Gallego			
	£ '000 ¹		€ '000 ¹	
	2023	2022	2023	2022
Salario base	853	820	980	963
Complementos salariales	64	285	74	334
Pensión	107	103	122	121
Total fijo	1.024	1.208	1.176	1.418
Incentivo anual	1.414	1.369	1.624	1.608
Efectivo	707	685	812	804
Diferido en forma de acciones por tres años	707	685	812	804
Incentivo a largo plazo ²	632	-	726	-
Total variable	2.046	1.369	2.350	1.608
Cifra única	3.070	2.577	3.526	3.026

1 El Consejero Ejecutivo percibe la remuneración en libras esterlinas y la cifra se expresa en euros para fines meramente informativos.

2 Incentivo a largo plazo 2023: El valor mostrada en este cuadro representa el valor estimado de la asignación bajo el RSP 2021 que se consolidará en junio de 2024. La estimación se basa en la media del precio de la acción en el período de tres meses comprendido entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2023, de 152 peniques. Se debe tener en cuenta que el valor mostrado en esta tabla difiere del valor mostrado en el Anexo Estadístico de la CNMV que se acompaña a este informe, ya que los criterios de información establecidos por la CNMV difieren de aquellos usados en esta tabla.

Explicaciones adicionales sobre el cuadro de la cifra única total para 2023

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2023. Como único consejero ejecutivo, el CEO de IAG ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

Salario base

Las cifras indicadas representan el salario efectivamente satisfecho al CEO de IAG en cada ejercicio.

Enero de 2022 marcó la primera ocasión en que el CEO de IAG recibió el salario contractual íntegro de 820.000 libras esterlinas desde su nombramiento, tras las reducciones salariales practicadas a causa de la pandemia de COVID-19 después de que asumiera el cargo de CEO, lo que demuestra la prolongada duración de las reducciones de su remuneración.

Para 2023, se concedió un aumento del 4%, el primero desde su nombramiento en 2020 e inferior al incremento promedio de la plantilla, que superó el 6%.

Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje, servicios de apoyo a ejecutivos y seguros médicos privados.

Tal y como se indicó en el Informe sobre Remuneraciones de 2022, desde enero de 2021 hasta diciembre de 2022, el CEO de IAG tuvo derecho a un complemento salarial de transición de 250.000 libras esterlinas anuales (brutas) para reflejar el hecho de que tanto él como su familia viven actualmente en Reino Unido por razón de su cargo. Este complemento salarial se mantuvo durante un período fijo de transición de dos años y tuvo en cuenta que el CEO de IAG siguió manteniendo su domicilio personal en Madrid dada la importante presencia de la Sociedad en España. El valor del complemento salarial de transición no se incluyó en el cálculo de los importes de pensiones, incentivos u otros beneficios. El pago del complemento salarial de transición finalizó en diciembre de 2022.

Beneficios por pensiones

Aportación del empleado al plan de pensiones o pago en efectivo en lugar de aportación al plan de pensiones.

Plan de incentivo anual

En cuanto al incentivo de 2023, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos personales y estratégicos.

Como resultado de la aplicación de los referidos indicadores, el incentivo resultante fue del 82,9% del máximo. Los resultados del *underpin* que determinaron la asignación de incentivo se detallan más adelante en el informe.

De acuerdo con la vigente política, el 50% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. De conformidad con este plan, las acciones están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión.

Respecto a 2022, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. La mitad del incentivo anual se difirió en forma de acciones por tres años, que se consolidarán en marzo de 2026.

Consolidación de incentivo a largo plazo

En 2021, el plan de acciones por desempeño fue sustituido por un plan de acciones restringidas (RSP). La primera asignación se efectuó a favor del Consejero Delegado de IAG en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024.

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2021 y concluyó que, sobre la base de esta evaluación, el *underpin* se había satisfecho. En consecuencia, está previsto que la asignación se consolide íntegramente en junio de 2024.

Más adelante en el informe se incluye información detallada sobre la evaluación realizada por la Comisión.

Apreciación y depreciación de la acción

No hay valor atribuible a la apreciación del precio de la acción.

La Comisión no ha ejercido ninguna discrecionalidad como resultado de la apreciación o depreciación de la acción en relación con las retribuciones reflejadas en la tabla anterior.

Seguros de vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida y de fallecimiento por accidente a los consejeros ejecutivos. En el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2023, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 17.050 € (2022: 14.493 €).

Tipo de cambio aplicable en 2023

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023, se aplicó el tipo de cambio £:€ de 1,1486 (2022: 1,1744).

Resultados de la retribución variable**Plan de Incentivo Anual 2023**

El plan de incentivo anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el período objeto del informe. La combinación de los indicadores elegidos refleja las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de rentabilidades sostenibles a largo plazo. Para 2023, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, los siguientes indicadores:

Ponderación	KPI	Descripción
60% Financieros	Beneficio de operaciones de IAG (antes de partidas excepcionales)	Para 2023, se consideró que el beneficio de explotación siguió constituyendo el KPI financiero más adecuado al alinear el interés de los accionistas con la Sociedad
20% Cliente	<i>Net Promoter Score</i> por relevancia (NPS)	El NPS se usa para medir la fidelidad y la experiencia de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en respuestas a encuestas sobre la probabilidad de recomendación, restando el porcentaje de clientes "Detractores" del porcentaje de clientes que son "Defensores" La ponderación de cada aerolínea en la puntuación total de NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2023
10% indicador de eficiencia de carbono específica de IAG	Gramos de CO ₂ del Grupo por pasajero kilómetro (gCO ₂ / pKm)	Este indicador refleja el avance en el cumplimiento de nuestro compromiso de Flightpath Net Zero para 2050. Mide la eficiencia en el consumo de combustible de nuestras operaciones de vuelo, teniendo en cuenta nuestra red, la composición de nuestra flota y factores de carga de pasajeros.
10% Estratégicas y personales	Recuperación de la capacidad	Asegurar que IAG tiene capacidad para operar cerca de la capacidad de 2019
	Recuperación de la rentabilidad	Asegurar que IAG consigue una rentabilidad reforzada y mejores márgenes operativos
	Transformación de IAG	Definir y ejecutar proyectos clave que consigan la transformación en términos de costes, experiencia del cliente y cultura
	Aumento del valor para los accionistas	Definir un plan estratégico a medio plazo que cree valor para los accionistas, refuerce la posición de IAG en mercados clave y mejore la posición de capital de IAG
	Compras	Aprovechar la escala del Grupo para maximizar el valor de los proveedores y establecer las asociaciones estratégicas a largo plazo
	Personas	Crear cultura y capacidad que sustenten el éxito a largo plazo del Grupo, asegurando que IAG puede conseguir la captación, la retención y la vinculación de talento diverso
	Sostenibilidad	Capacitar a IAG para que ocupe una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria aeronáutica y garantizar el acceso a combustibles alternativos que faciliten el cumplimiento de nuestros objetivos de cero neto
	Asuntos de gobierno	Trabajar con gobiernos, asociaciones del sector y otros grupos de interés con el fin de sentar los cimientos que permitan a IAG conseguir sus objetivos estratégicos

Plan de incentivo anual del CEO de IAG - desempeño contra objetivos

De acuerdo con la política, el CEO de IAG tiene una oportunidad de incentivo anual máxima del 200% del salario contractual. En la siguiente tabla se detallan los indicadores de desempeño aprobados para 2023 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño particular del CEO de IAG:

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Indicadores financieros	Beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales) (M €)	60%	1.469	2.098	2.727				
			2023	3.507	100 %	60 %	1.023 £		

Descripción del desempeño

En 2023, el Grupo se benefició de su flujo de ingresos de alta calidad y cada vez más diversificado, con una recuperación observada en todos nuestros negocios y con especial fuerza en España y el Norte y Sur Atlántico. La capacidad de pasajeros operada a lo largo del año se acercó a los niveles operados en 2019 antes de la pandemia de COVID-19 y pudimos generar mayores ingresos unitarios que en 2019, lo que compensaron los mayores costes de combustible y la inflación de los costes de los proveedores. Los resultados fueron un beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 3.507 millones de euros, frente al objetivo de 2.098 millones de euros.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Ciente	NPS ¹	20%	16,0	24,0	30,0				
			2023	16,57	22%	4,4%	75 £		

Descripción del desempeño

El resultado en 2023 fue de 16,57 frente a un objetivo para el ejercicio de 24,0. Las perturbaciones, derivadas de diversos factores como fallos en el control del tráfico aéreo, huelgas, fenómenos meteorológicos adversos, dificultades en la cadena de suministro y problemas con el equipaje en aeropuertos clave afectaron negativamente a nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas respondieron proactivamente a estos retos a través de iniciativas y planes de transformación dirigidos a mejorar la puntualidad y todos los procesos relacionados con el equipaje, entre otros. Los impactos positivos en nuestro NPS pueden atribuirse a una inversión sustancial en nuestras cabinas y productos de cabina, mejora de la oferta de comida y bebida, el esfuerzo por digitalizar el recorrido del cliente, y las mejoras en la atención al cliente. El NPS sigue siendo un área clave de atención tanto para el equipo directivo como para el Consejo.

1 A efectos de la concesión del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea en la puntuación global de NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2023.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Carbono	gCO ₂ /pKm	10%	83,5	82,0	80,5				
			2023	80,5	100%	10%	171 £		

Descripción del desempeño

El resultado para 2023 fue de 80,5 comparado con el objetivo para el ejercicio del 82,0. IAG se ha fijado el objetivo de conseguir cero emisiones netas para 2050 en las emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Como objetivos intermedios, IAG se ha fijado una mejora del 11% en la eficiencia de consumo de combustible para el período 2019-2025, la reducción de un 20 % en las emisiones netas de Alcance 1 y 3 para el período 2019-30 y un SAF del 10% en 2030.

IAG avanza según lo programado para cumplir sus objetivos climáticos en 2025, 2030 y 2050 mediante la implantación de iniciativas para la reducción de emisiones, la colaboración con grupos de interés principales y la defensa proactiva de políticas gubernamentales y desarrollos tecnológicos que respalden estos objetivos. Las principales medidas destinadas a la reducción de emisiones son la modernización de la flota, el uso de combustible de aviación sostenible (SAF), las medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas ETS y CORSIA de Reino Unido y la Unión Europea, y la eliminación del carbono.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Niveles de desempeño			Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			Bajo (0% al 40%)	Bueno a Alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)				
Objetivos estratégicos y personales	Los descritos en la tabla de la página anterior	10%							
			Excepcional	85%	8,5%	145 £			

Descripción del desempeño

El Comité y el Consejo consideraron el desempeño del CEO frente a los KPI establecidos en la página anterior y evaluaron su desempeño frente a cada uno de ellos. El CEO de IAG ha liderado la recuperación del grupo con una capacidad de pasajeros cercana a los niveles prepandémicos y con fuertes beneficios operativos. Ha dirigido la transformación de IAG, reforzando la posición de IAG en los principales mercados, logrando márgenes operativos de primera clase y rentabilidad del capital invertido. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo en el año, fortaleciendo nuestro balance mediante un plan claro y la ejecución de iniciativas clave de transformación. Es un logro considerable, en especial si se tienen en cuenta la incertidumbre económica y los desafíos que han persistido durante todo el ejercicio. El CEO de IAG también ha impulsado el avance de la agenda ASG, aumentando la diversidad y la cartera de candidatos a la sucesión de los puestos de alta dirección de IAG y ha conseguido un importante progreso en el cumplimiento del objetivo de eficiencia de carbono para 2025.

Total		100%						82,9%	1.414 £
--------------	--	-------------	--	--	--	--	--	--------------	----------------

La mitad del incentivo anual resultante anteriormente indicado se satisface en acciones diferidas de la Sociedad, que se consolidarán pasados tres años (conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos).

En relación con todos los indicadores, se fijó una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Resultado de la asignación del incentivo anual basado en el desempeño del CEO en 2023

Puntuación resultante de las fórmulas	Opinión de la Comisión de Retribuciones	Puntuación final expresada como porcentaje del máximo	82,9%
82,9%	–		X
% del máximo	Sin ajuste		
		Oportunidad máxima de incentivo (% del salario base)	200%
			X
		Salario base (.000 £)	853£
			=
		Asignación de Incentivo Anual 2023 (.000 £ incluido en la tabla de cifra única)	1.414£
			1.624€

Asignaciones bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) de IAG

El RSP se introdujo en 2021 para lograr una mayor alineación entre los intereses y los resultados de la alta dirección y de los accionistas del Grupo mediante la acumulación y mantenimiento de participaciones accionariales por la alta dirección y una mayor atención sobre el desempeño sostenible a largo plazo de la Sociedad. La estructura simplificada y la transparencia del RSP comparado con el Plan de Acciones por Desempeño también ofrecen una mejor base para atraer y retener talento directivo.

Las asignaciones de derechos del RSP a favor de consejeros ejecutivos están sujetas a un período de consolidación de tres años y a un período adicional de tenencia de dos años; la consolidación depende de la evaluación con resultado satisfactorio de los *underpins* por la Comisión de Retribuciones.

Las asignaciones del RSP están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback*, que permiten reducir las asignaciones, incluso hasta cero, para garantizar que no se recompensa la deficiencia de resultados empresariales o individuales conforme al plan.

Consolidación de la asignación bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) de 2021

La primera asignación de acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024. En previsión de la consolidación de la asignación, la Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* de desempeño vinculado a la asignación de acciones restringidas y cubren todo el desempeño de IAG, tanto financiero como no financiero.

Como parte de este proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había satisfecho el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados en conjunto de los ejercicios 2021, 2022 y 2023. Los diversos elementos que se tuvieron en cuenta fueron:

- Los resultados financieros globales del período, incluida la recuperación de la pandemia de IAG. El asesoramiento de la Comisión tuvo en cuenta la rentabilidad total, márgenes operativos (incluido frente aerolíneas equiparables), ingresos, generación de efectivo, rendimiento de capital y la inversión en flota de la Compañía, clientes y transformación. La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había satisfecho.
- Los resultados del Grupo en relación con las principales métricas de desempeño no financieras y operativas, incluido el avance en el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de IAG y su agenda social en general (incluida diversidad e inclusión), La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había satisfecho.
- En términos generales, el desempeño de IAG en materia de riesgos se mantuvo en línea con su marco aprobado de control interno y apetito de riesgo, sin que se identificara ningún problema relevante.
- La experiencia de los grupos de interés del Grupo en el período, que no suscita ningún motivo de preocupación relevante.

La finalidad de este marco era garantizar que el resultado del RSP estuviera justificado y evitar que se recompensara el desempeño deficiente. Una vez finalizada la evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación bajo el RSP de 2021 se consolide íntegramente en junio de 2024. La asignación está sujeta a un período de tenencia de dos años.

Asignación RSP 2021	414.954
	X
Precio estimado acción ¹	1,5223€
	=
Asignación reflejada en la tabla de cifra única (.000€)	632€
	726€

¹ La cifra indicada representa el valor estimado de la asignación bajo el RSP 2021. La estimación está basada en que la asignación se consolidará íntegramente en junio de 2024 y sobre un precio medio de la acción en el trimestre comprendido entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2023.

Derechos concedidos en virtud de planes durante el ejercicio 2023 Plan de Acciones Restringidas (RSP)

Tipo de asignación	Derechos sobre acciones de la sociedad
Base para la determinación del valor de la asignación	Las asignaciones solo se conceden a ejecutivos con una trayectoria ininterrumpida de alto rendimiento en puestos clave que tienen el potencial de asumir una mayor responsabilidad organizativa y a quienes la Sociedad desea retener a largo plazo.
Valor nominal de la asignación del Consejero Ejecutivo	CEO de IAG (Luis Gallego) - 150% del salario base
Fecha de concesión	13 de marzo de 2023
Precio de la acción en la asignación	1,53€
Período de consolidación	Tres años: 13 de marzo de 2023 a 13 de marzo de 2026
Período de mantenimiento	Dos años: 13 de marzo de 2026 a 13 de marzo de 2028
Descripción de <i>underpin</i> discrecional	Las asignaciones no están vinculadas a indicadores de desempeño. La consolidación estará condicionada a la satisfacción de un <i>underpin</i> discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar el <i>underpin</i> , la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidos indicadores de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y comparación con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de indicadores operativos y estratégicos fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Esta evaluación asegurará que el valor de la asignación que reciban los consejeros ejecutivos sea justo y acorde con el desempeño del negocio y con la experiencia de nuestros grupos de interés y que no se recompensa la falta de desempeño corporativo o individual. En caso de un nivel de desempeño corporativo o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión de Retribuciones al evaluar el <i>underpin</i> quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneración de los Consejeros.

Derechos de pensión totales

Luis Gallego no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante el tiempo en que ha sido consejero ejecutivo en el período objeto del informe (1 de enero de 2023 a 31 de diciembre de 2023). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 106.600 €. Este importe es equivalente al 12,5% del salario base abonado durante el ejercicio y es comparable al porcentaje aplicado a la mayoría de la plantilla británica.

Estado de la participación accionarial y derechos sobre acciones de los consejeros

Con el fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, los consejeros ejecutivos deben acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Sociedad.

De acuerdo con las directrices sobre participaciones accionariales del Grupo, el CEO de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario base.

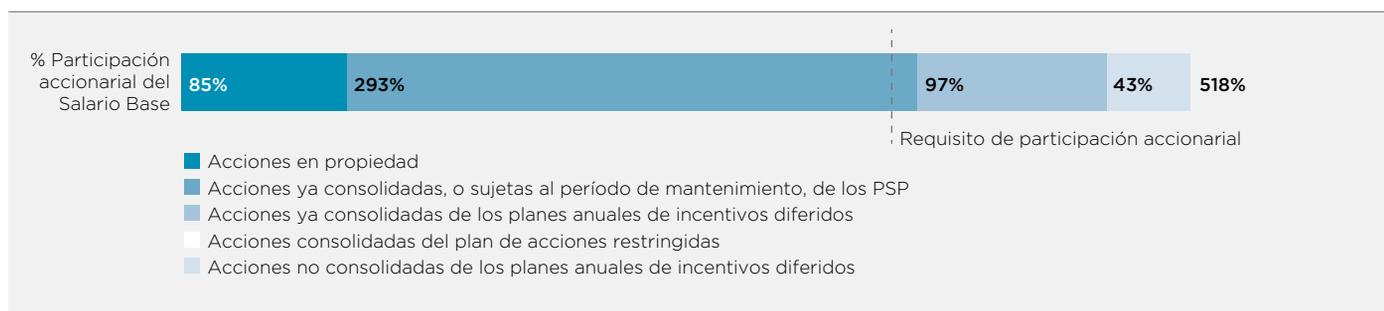
Además, los consejeros ejecutivos están obligados a mantener todas las acciones que reciban en virtud de planes de incentivos hasta alcanzar el 100% de su requisito de participación accionarial.

La Comisión ha examinado el nivel de cumplimiento de este requisito por el CEO de IAG, determinando que cumple con el requisito de esta política.

CEO, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 3,5
	Real		Salario por 5,18 (1.475.751 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta para determinar la Política incluyen las acciones titularidad del ejecutivo, las acciones resultantes de la consolidación y el ejercicio de derechos sobre acciones, las acciones resultantes de los derechos sobre acciones consolidados y no ejercitados, incluidas las sujetas al período de tenencia del plan de acciones por desempeño, las acciones consolidadas sujetas al período de tenencia del plan de acciones restringidas y las acciones no consolidadas resultantes del plan de incentivo anual diferido.

El cuadro y la tabla siguientes resumen la actual participación accionarial de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2023:



Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas o sujetas al período de mantenimiento de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones consolidadas del plan de acciones restringidas	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Total de acciones cualificadas en titularidad ¹	Consecuencia de una variación de la cotización de +/- 0,5 €
Luis Gallego	350% del salario	403.834	557.207	277.619	0	237.091	1.475.751 (518% del salario)	737.875

¹ De acuerdo con la Política, el precio de la acción utilizado para calcular la directriz sobre porcentaje del salario es el precio de la acción en la fecha de la asignación o en la fecha de consolidación/ejercicio.

A su salida, los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener un número de acciones acorde con el requisito de participación accionarial al que estén sujetos durante su empleo en la Sociedad (o el número de acciones de su titularidad en el momento de la salida si fuera menor) por un período de dos años a partir de la fecha de su salida del Grupo. Para garantizarlo, las acciones normalmente se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un Consejero Ejecutivo pueda aceptar un nombramiento como consejero no ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. El actual Consejero Ejecutivo no es consejero no ejecutivo de ninguna otra sociedad.

Historial retributivo del CEO de IAG

En la siguiente tabla se refleja la cifra única total de la remuneración del CEO de IAG en el último período de diez años consecutivos:

	CEO de IAG - cifra única total de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo	
2014	Willie Walsh	6.390.000 €	97,78% del máximo	85,00% del máximo
2015		6.455.000 €	80,00% del máximo.	100,00% del máximo.
2016		2.462.000 €	33,33% del máximo	50,00% del máximo.
2017		3.954.000 €	92,92% del máximo	66,67% del máximo
2018		3.030.000 €	61,85% del máximo.	46,19% del máximo.
2019		3.198.000 €	51,97% del máximo.	72,11% del máximo.
2020	Willie Walsh	662.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
	Luis Gallego	301.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2021	Luis Gallego	1.110.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2022		2.577.000 €	83,5% del máximo	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2023		3.070.000 €	82,9% del máximo	-1

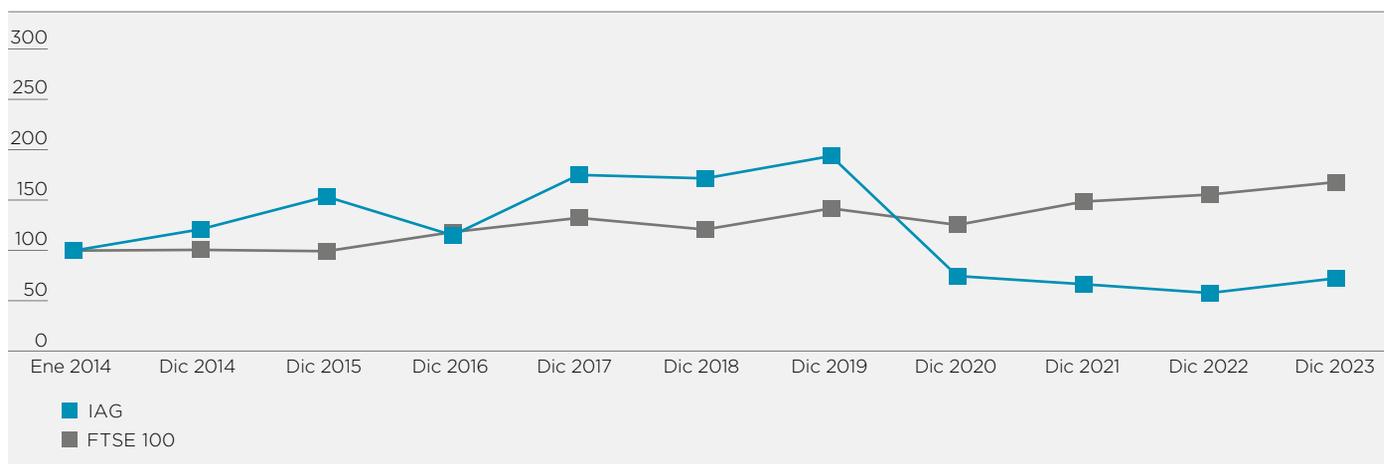
1 Incentivo a largo plazo de 2023: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al CEO de IAG que no llevan aparejadas condiciones de desempeño y que se consolidan en función de la satisfacción de *underpins*. El valor de las asignaciones de acciones restringidas está incluido en la tabla de cifra total única en el ejercicio pertinente.

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, las prestaciones por pensiones, la Asignación de Incentivo Anual y la consolidación del incentivo a Largo Plazo.

Evolución del retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparada con el FTSE 100

El gráfico que figura debajo muestra el valor a 31 de diciembre de 2023 de una inversión hipotética de 100€ en acciones de IAG realizada en la admisión a cotización comparado con el valor de 100 € invertidas en el índice FTSE 100 en el mismo periodo. También se representan en el gráfico los valores en los cierres de ejercicio intermedios. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses previo al cierre de los ejercicios.

Se escogió el FTSE 100 porque es un índice general de renta variable del que forma parte la Sociedad, y el índice goza de amplio reconocimiento.



Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual de acuerdo con la siguiente tabla.

Cargo	Asignación 2023	Asignación 2024
Presidente no ejecutivo	645.000 €	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €	120.000 €
Asignación adicional por ocupar la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Retribuciones	20.000 €	30.000 €
Asignación adicional por ocupar la Presidencia de la Comisión de Nombramientos y de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	20.000 €	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de Consejera Sénior Independiente	30.000 €	30.000 €

Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos se revisaron en octubre de 2023. Las asignaciones correspondientes al cargo de consejero no ejecutivo no cambiarán en 2024, habiendo permanecido invariables desde 2011.

No obstante, el Consejo, con el informe favorable de la Comisión de Retribuciones, acordó incrementar la asignación adicional por ocupar la Presidencia de una Comisión a 30.000 euros, en vigor desde el 1 de enero de 2024, para el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Retribuciones. De esta forma se refleja mejor la complejidad y dedicación de tiempo que conllevan estos puestos.

Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

Se indica en la siguiente tabla la remuneración total de cada uno de los consejeros no ejecutivos en los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2022.

Consejero (.000 €)	2023			2022		
	Asignaciones fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total	Asignaciones fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total
Javier Ferrán ¹	645	8	653	645	5	650
Heather Ann McSharry ¹	170	3	173	147	6	153
Giles Agutter	120	0	120	120	0	120
Peggy Bruzelius	120	4	124	120	0	120
Eva Castillo	120	2	122	120	2	122
Margaret Ewing	140	4	144	140	3	143
Maurice Lam	120	9	129	120	12	132
Robin Phillips	120	18	138	120	4	124
Emilio Saracho	120	11	131	120	11	131
Nicola Shaw	140	4	144	140	12	152
Alberto Terol	-	-	-	79	17	96
Total ('000 €)	1.815	63	1.878	1.871	72	1.943

1 Heather Ann McSharry fue nombrada Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones en junio de 2022.

2 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022. Sus asignaciones se corresponden con el período del año en que prestó sus servicios. No percibió asignaciones en 2023.

Explicaciones adicionales sobre la tabla de cifra única total en relación con cada consejero no ejecutivo

Cada consejero no ejecutivo ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación de los consejeros no ejecutivos son complementos en forma de viajes personales.

Tipos de cambio

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023, se ha aplicado el tipo de cambio £:€ de 1,1486 (2022:1,1744).

Acciones con titularidad de consejeros

	Total de acciones y derechos de voto	Porcentaje del capital
Javier Ferrán	774.750	0,016
Luis Gallego	937.618	0,019
Giles Agutter	625	0,000
Peggy Bruzelius	0	0,000
Eva Castillo	0	0,000
Margaret Ewing	18.750	0,000
Maurice Lam	0	0,000
Heather Ann McSharry	55.000	0,001
Robin Phillips	0	0,000
Emilio Saracho	0	0,000
Nicola Shaw	4.285	0,000
Total	1.791.028	0,036

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2023 y la fecha de este Informe.

Pagos a antiguos consejeros

En 2023 recibieron complementos salariales en forma de viajes los antiguos consejeros no ejecutivos indicados a continuación:

Antiguos consejeros no ejecutivos	Valor
Antonio Vázquez	6.000 €
Alberto Terol	11.000 €
Patrick Cescau	27.000 €
Maria Fernanda Mejía	15.000 €
Deborah Kerr	3.000 €
Baroness Kingsmill	7.000 €
Kieran Poynter	11.000 €
Dame Marjorie Scardino	19.000 €
James Lawrence	10.000 €

Plantilla en general en 2023

Con el fin de ofrecerle apoyo, una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2023 ha sido entender la experiencia de la plantilla en general, en vista de cómo ve afectada por el actual entorno económico y la presión del coste de la vida así como por las medidas adoptadas.

Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo único de IAG, la remuneración de los empleados es responsabilidad de cada compañía operadora y se gestiona por cada una de ellas, permitiéndoles ofrecer la experiencia adecuada a clientes y empleados.
- Los empleados han desempeñado un papel fundamental en nuestra recuperación y han sido clave para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes. Nuestras compañías operadoras siguen apoyando a sus empleados en estos tiempos difíciles y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles y justos, y estén alineados con la competitividad de la compañía operadora.
- Casi el 90% de los empleados están cubiertos por convenios colectivos, con más de 30 convenios colectivos en todo el Grupo, muchos de ellos revisados en 2023.
- La Comisión ha sido regularmente informada de la experiencia de la plantilla y, en particular, de las medidas adoptadas en las compañías operadoras para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general.
- En concreto, se ha informado regularmente a la Comisión sobre las inversiones que destinan las compañías operadoras a mejorar la experiencia de la plantilla y los planes de prestaciones para nuestros empleados. En este sentido, se ha mejorado la oferta de prestaciones flexibles (como las mejoras en los viajes para el personal de British Airways), de salud mental y física (como el establecimiento de programas de asistencia para los empleados y ayuda gratuita para trastornos de la menopausia) y de apoyo para el bienestar económico de los empleados.
- El conocimiento en profundidad que la Comisión tiene de la experiencia de nuestro personal ayuda a garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de nuestra plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Interacción con los empleados	Brecha salarial	Remuneración de la plantilla
<p>Todos los miembros de la Comisión de Retribuciones participan como consejeros designados en el plan de interacción con la plantilla del Consejo. El ejercicio de interacción también incluye remuneración y otros aspectos de la experiencia del personal que atañen a la Comisión.</p> <p>El Consejo fue informado de las principales cuestiones derivadas de la interacción para tener una mejor comprensión de las experiencias del personal y de identificar posibles áreas de mejora. En el apartado sobre interacción con grupos de interés del informe de Gobierno Corporativo se explica en mayor detalle la interacción del Consejo de Administración con los empleados.</p>	<p>Las compañías operadoras han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a respaldar la igualdad de género, incluida la revisión de sus procesos de selección de personal con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores, así como de crear oportunidades de <i>mentoring</i> y <i>networking</i> para las mujeres e impartir programas educativos para niñas y mujeres jóvenes que contemplan iniciar una carrera profesional en aviación.</p> <p>La reconstrucción de recursos llevada a cabo por el Grupo a lo largo de 2023, en particular en funciones pertenecientes a operaciones aeroportuarias, clientes e informática, supuso la modificación de la composición de la plantilla con el consiguiente cambio en la mediana salarial tanto de hombres como de mujeres con respecto a 2022. Como consecuencia, en el ámbito del Grupo, se ha producido una reducción interanual en la brecha salarial media del 12,9% en 2022 al 8,4% en 2023.</p>	<p>Cada compañía operadora ha querido pactar convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio y la remuneración siguen siendo competitivos. En este sentido, se realizaron cambios en complementos salariales, pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo.</p> <p>Cada compañía operadora tiene asumido el compromiso de crear un entorno de trabajo positivo, así como de contribuir activamente y apoyar al bienestar general de cada uno de sus empleados, poniendo a su disposición un amplio abanico de prestaciones sanitarias, financieras y de estilo de vida.</p>

Las decisiones en materia retributiva de la Comisión están alineadas con nuestra estrategia, con el deseo de creación de valor sostenible a largo plazo de nuestros grupos de interés y con la plantilla, tal y como establecen los principios de nuestra política.

Alineación de la remuneración del Consejero Delegado y de la plantilla

La Comisión supervisa la remuneración de la plantilla y las políticas correspondientes en todo el Grupo y las tiene en cuenta al fijar la remuneración del CEO de IAG y de la alta dirección. En la siguiente tabla se resume la estructura retributiva de la plantilla general.

	CEO de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
Salario Base	<p>2023 ha sido el primer ejercicio desde su nombramiento en 2020 en que el CEO ha recibido un aumento. El 4% concedido era inferior al aumento medio que se concedió a la mayoría de la plantilla general.</p> <p>Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla general.</p>	<p>Casi el 90% de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos, muchos de los cuales fueron revisados a lo largo de 2023, con el objetivo de reforzar su alineación con el mercado y asegurar que el salario es competitivo y también sostenible.</p> <p>Los presupuestos para incrementos salariales a favor de empleados se determinan por cada compañía operadora en cada país.</p> <p>Los aumentos salariales reflejan la posición respecto al mercado, el desempeño, las aptitudes, la aportación y el desarrollo en el puesto.</p> <p>Si comparamos los aumentos del salario base en 2023 del CEO de IAG con el aplicado al personal de Reino Unido en 2023, de los cerca de 31.600 empleados que lo fueron tanto en 2022 como en 2023, el incremento salarial medio asignado fue del 10,3% del salario base contractual.</p>
Complementos Salariales Sujetos a Tributación	<p>Los paquetes de beneficios se corresponden en términos generales con los demás empleados que se incorporaron en el mismo país en la misma época.</p>	<p>Las compañías operadoras establecen los beneficios en un nivel competitivo, y adaptados a la práctica del mercado local.</p>
Pensión	<p>Contribución a pensiones del 12,5% del salario en línea con el aportado a la mayoría de la plantilla en el país de residencia del empleado.</p>	<p>Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.</p>
Asignaciones del Incentivo Anual	<p>El importe máximo del plan de incentivo anual es el 200% del salario.</p> <p>La mayor parte del incentivo anual está basado en indicadores financieros. En 2023, el 60% se basó en el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, el 20 % en NPS de cliente, el 10% en un indicador de carbono específico de IAG y concebido para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050, y un 10 % en objetivos estratégicos y personales.</p> <p>En 2023, el 50 % del incentivo devengado se difiere en forma de acciones por un período de tres años.</p>	<p>Se implementaron planes de incentivos a favor de empleados elegibles, condicionados al cumplimiento de objetivos financieros, de clientes, de eficiencia del carbono y personales. Las oportunidades de obtener incentivos varían en función del puesto, y los resultados y pagos derivados de estos planes se gestionaron en el ámbito local.</p>
Incentivos a Largo Plazo	<p>Oportunidad máxima bajo el plan de acciones restringidas del 150 % del salario base, condicionado al cumplimiento de objetivos de desempeño.</p> <p>Las asignaciones están sujetas a un período de consolidación de tres años, seguido de un período de mantenimiento de dos años.</p>	<p>Se asignan acciones restringidas a favor de altos directivos de todo el Grupo para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas.</p> <p>También pueden participar otros empleados, con carácter excepcional, cuando la asignación de incentivos a largo plazo se considere fundamental para la retención.</p>

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

En la siguiente tabla se indican las cifras del ratio salarial del CEO de IAG en el período entre 2019 y 2023.

Año	Cifra única CEO (.000 £)	Método ¹	Percentil 25 de salario	Mediana de salario	Percentil 75 de salario
2023	3.070	Opción A	62:1	50:1	32:1
2022	2.577	Opción A	59:1	45:1	29:1
2021	1.110	Opción A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Opción A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Opción A	109:1	72:1	49:1

Las cifras del ratio salarial reflejadas en la tabla anterior se han calculado sobre la base de la siguiente información sobre remuneración de los empleados de Reino Unido:

Año	Salario de empleado de Reino Unido	Percentil 25 de salario	Mediana de salario	Percentil 75 de salario
	Salario base (.000 £)	30,2	43,5	66,8
2023²	Remuneración total (.000 £)	49,2	61,4	95,3
	Salario base (.000 £)	27,7	40,9	62,4
2022	Remuneración total (.000 £)	43,4	57,1	90,5
	Salario base (.000 £)	26,9	39,7	60,6
2021 ³	Remuneración total (.000 £)	38,6	53,4	80,7
	Salario base (.000 £)	17,2	28,6	45,2
2020 ⁴	Remuneración total (.000 £)	28,4	42,8	63,9
	Salario base (.000 £)	20,1	32,3	46,5
2019	Remuneración total (.000 £)	29,4	44,2	64,7

1 El ratio continúa calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado Opción A. Los datos sobre el salario de los empleados de Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 40.248 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2023.

2 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina de Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2023, pagaderos a empleados más adelante en 2024, se han diseñado en términos individuales respecto a cada empleado, sobre la base de marcos acordados. De esta forma se puede realizar una comparación justa y exacta con la cifra única total de remuneración del CEO de IAG en 2023.

3 Para presentar de manera justa y representativa la retribución total recibida por los empleados de Reino Unido, las cifras de salario base y remuneración total de 2021 incluyen pagos de ERTE estatales y los complementados por la Sociedad. Esta consideración no es relevante para 2022 o 2023 ya que el programa de ERTE de Reino Unido finalizó en septiembre de 2021.

4 Las cifras correspondientes a la plantilla de Reino Unido en 2020 excluyen los pagos de ERTE de cualquier tipo y representan las ganancias por el tiempo trabajado pero no el nivel íntegro del salario percibido por los empleados y la remuneración efectivamente recibida por ellos.

La reducción del ratio respecto a 2019 demuestra el persistente impacto de la pandemia y refleja fielmente la contracción salarial del CEO de IAG, cuya remuneración actual ronda el 96% de los niveles de 2019.

El aumento en la remuneración de los empleados de Reino Unido en 2023 refleja:

- En todas nuestras compañías operadoras hemos implantado una serie de programas destinados a ayudar a nuestros empleados en el actual contexto de incertidumbre económica.
- Pagos efectuados a directivos conforme al plan de incentivo anual de 2023.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla de Reino Unido, informándose del salario de 36.474 empleados en 2022 y de 40.248 en 2023.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2022 y 2023 se explica por lo siguiente:

- Un aumento del 4% en el salario base para 2023, siendo el primer aumento desde su nombramiento en 2020 y por debajo del aumento medio de la plantilla (sin incrementos en 2021 ni en 2022, con una rebaja del 10 % en 2021 y una rebaja del 20% en 2020).
- La inclusión de un valor estimado de la asignación RSP 2021, que se estima que se consolidará en su totalidad en junio de 2024.
- Como se indicaba en nuestro informe sobre remuneraciones de los consejeros de 2022, entre enero de 2021 y diciembre de 2022, el Consejero Ejecutivo tuvo derecho a un complemento de transición de 250.000 libras esterlinas anuales para reflejar que como resultado de su cargo de CEO de IAG trasladó su domicilio y el de su familia a Reino Unido. El complemento tenía un plazo fijo de dos años. El pago del complemento de transición finalizó en diciembre de 2022.

La Comisión reconoce que, el ratio actual sigue reflejando su recuperación de la pandemia y que continuará aumentando a unos niveles más representativos.

Cambio en la remuneración de los consejeros comparada con los empleados

En la siguiente tabla se compara el cambio en la remuneración interanual de los consejeros del Grupo con el cambio equivalente en la remuneración de los empleados de Reino Unido entre 2021 y 2023.

Director (000 €')	2022 a 2023			2021 a 2022			2020 a 2021		
	Salario o asignaciones	Complementos salariales	Incentivo anual	Salario o asignaciones ¹	Complementos salariales	Incentivo anual	Salario o asignaciones ¹	Complementos salariales	Incentivo anual
Luis Gallego ²	2%	(78%)	1%	13%	3%	100%	269%	315%	0%
Javier Ferrán ³	0%	60%		13%	25%		436%	0%	
Heather Ann McSharry ^{4,6}	16%	(50%)		36%	100%		-	-	
Giles Agutter ⁵	0%	0%		11%	(100%)		260%	100%	
Peggy Bruzelius ⁶	0%	100%		11%	0%		-	-	
Eva Castillo ⁶	0%	0%		11%	100%		-	-	
Margaret Ewing	0%	33%		11%	100%		18%	(100%)	
Maurice Lam ⁷	0%	(25%)		107%	500%		-	-	
Robin Phillips ⁵	0%	350%		11%	100%		260%	0%	
Emilio Saracho	0%	0%		11%	57%		6%	17%	
Nicola Shaw	0%	(67%)		14%	100%		21%	(100%)	
Todos los empleados del Reino Unido^{8,9}	6%	0%	93%	3%	0%	(37%)	39%	0%	131%

1 La comparación de las asignaciones de todos los consejeros entre 2020 y 2021 refleja una reducción del 20 por ciento asociada a la COVID-19, que se aplicó entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, y una reducción del 10 por ciento, aplicada a lo largo de todo 2021.

2 Luis Gallego: aumento del 4% del salario base para 2023 (por debajo de la media de la mayoría de la plantilla) y sin asignación transitoria. La comparación de 2021 frente a 2022 refleja el primer año desde el nombramiento en 2020 recibiendo el salario contractual completo y la primera Asignación del Incentivo Anual desde 2019. La comparación entre 2020 y 2021 refleja la remuneración correspondiente a una parte del año en 2020 frente a la de un año completo en 2021.

3 El incremento de las asignaciones de Javier Ferrán entre 2020 y 2021 refleja su cargo de consejero no ejecutivo en 2020 y la asunción del cargo de Presidente el 7 de enero de 2021 durante el resto del periodo sujeto a información.

4 El aumento de las asignaciones de Heather Ann McSharry refleja su nombramiento como Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de junio de 2022.

5 La comparación de la remuneración de 2020 con la de 2021 de Luis Gallego, Giles Agutter y Robin Phillips refleja el desempeño del cargo de consejero y la remuneración en una parte del año 2020 frente a un año completo de desempeño y remuneración en 2021.

6 Eva Castillo, Heather Ann McSharry y Peggy Bruzelius fueron nombradas consejeras el 31 de diciembre de 2020, pero no percibieron ninguna remuneración con respecto a 2020.

7 La comparación entre 2021 y 2022 refleja el desempeño del cargo de consejero durante parte del año en 2021 frente al año completo en 2022.

8 Las cifras de salario medio de 2022 y 2023 correspondientes a todos los empleados de Reino Unido de las que se ha obtenido el aumento del 6% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados de Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2023.

9 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados de Reino Unido entre 2022 y 2023 (93%) obedece a la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio.

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2023 y 2022, los costes salariales totales, el beneficio de explotación y los dividendos para la Sociedad.

	2023	2022
Costes salariales totales de, IAG ¹	5.423.000.000 €	4.647.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	4.678.000 €	4.969.000 €
Resultado de operaciones de IAG, antes de partidas excepcionales	3.507.000.000 €	1.225.000.000 €
Dividendos declarados	-	-
Dividendos propuestos	-	-

1 Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales.

Información complementaria: opciones sobre acciones y acciones de los consejeros

En la siguiente tabla se detallan las opciones de coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidas al actual CEO de IAG conforme al PSP de IAG a 31 de diciembre de 2023:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2023	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2023
	28 de mayo de 2015	131.242	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31/12/2024	131.242
	7 de marzo de 2016	98.001	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31/12/2025	98.001
	6 de marzo de 2017	174.504	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31/12/2026	174.504
Luis Gallego	6 de marzo de 2020	538.805	-	-	538.805	-	caducadas		-
Total opciones coste cero sobre acciones ordinarias		942.552	-	-	538.805	-			403.747

La asignación concedida el 6 de marzo de 2020 fue verificada al final del período de desempeño. No se alcanzó el umbral mínimo respecto a ningún indicador, por lo que la asignación caducó en su totalidad (una tercera parte de la asignación estaba condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado, mientras que una tercera parte estaba condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de las asignaciones del PSP fue: en 2020: 459 peniques; en 2017: 546 peniques; en 2016: 541 peniques; y en 2015: 550 peniques.

En la siguiente tabla se detallan los derechos sobre acciones ordinarias condicionales concedidos de conformidad con el Plan de Acciones Restringidas (RSP) a los Consejeros Ejecutivos:

Consejero	Fecha de concesión	N.º de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a <i>underpin</i>	Fecha de expiración del período de mantenimiento	N.º de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2023	N.º de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2023
	23 de junio de 2021	414.954	23 de junio de 2024	-	23 de junio de 2026	414.954	-
	21 de marzo de 2022	581.907	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	581.907	-
	28 de octubre de 2022	290.953	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	290.953	-
Luis Gallego	13 de marzo de 2023	835.751	13 de marzo de 2026	-	13 de marzo de 2028	835.751	-
Total asignaciones de derechos sobre acciones condicionales (RSP)		2.123.565				2.123.565	

Las asignaciones del RSP están sujetas a *underpins* discretionales antes de la consolidación. Tras esta evaluación realizada por la Comisión de Retribuciones se considera el desempeño global de la Sociedad, incluidos indicadores de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. En caso de un desempeño deficiente por parte de la Sociedad o del Consejero Ejecutivo, la Comisión de Retribuciones dispone de cláusulas *malus* y *clawback*.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de las asignaciones del RSP fue en 2023: 153 peniques (ambas asignaciones fueron en 2022: 141 peniques y en 2021: 198 peniques).

Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)

De acuerdo con la política vigente, el 50% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. De conformidad con este plan, las asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad que mantiene el actual Consejero Ejecutivo, concedidas conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los períodos de desempeño cerrados a 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2022.

No se concedió ninguna asignación de incentivos respecto de 2020 (en marzo de 2021) tras la decisión de cancelar el Plan de Incentivo Anual de 2020 de IAG. Tampoco se concedieron asignaciones respecto de 2021 (marzo de 2022) al confirmar el CEO de IAG su deseo de no ser tenido en cuenta para una asignación de incentivo anual de 2021, renunciando a toda oportunidad de incentivo respecto a 2021.

Consejero Ejecutivo	Asignación de ejercicio de desempeño se refiere a ¹	Fecha de asignación	N.º de acciones a 1 de enero de 2023	Asignaciones autorizadas durante el ejercicio	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el ejercicio	Asignaciones efectuadas durante el ejercicio	N.º de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2023
	2019	6 de marzo de 2020	81.520	81.520	6 de marzo de 2023	-	-	-
Luis Gallego	2022	13 de marzo de 2023	447.341	-	13 de marzo de 2026	-	-	447.341
Total			528.861	81.520		-	-	447.341

¹ En relación con el período de desempeño cerrado a 31 de diciembre de 2023, está previsto conceder la asignación en marzo de 2024.

Bajo el Plan Ejecutivo de Acciones un IADP no caducará si se deja el empleo antes de la fecha de devengo, a menos que se produzcan circunstancias excepcionales, como una falta grave, en cuyo caso la asignación caducaría en su totalidad. Las concesiones de IADP también están sujetas a las disposiciones de *malus* y *clawback* de la política.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en relación con las asignaciones del IADP (en relación con el desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes: en 2020, asignación de 459 peniques; en 2023, asignación de 153 peniques.

El precio de la acción en la fecha de consolidación de la asignación bajo el IADP 2020 (6 de marzo de 2023) era de 155 peniques.

El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones resultantes de la consolidación, tal y como se muestra en la tabla anterior.

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

Introducción

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2021 (y parcialmente modificada en 2022). En línea con el ciclo trianual del Reino Unido y con la normativa española sobre remuneraciones vamos a presentar una nueva Política de Remuneración de los Consejeros que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024. Se incluye a continuación la política propuesta.

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

Se expone en esta sección la Política de Remuneración de los Consejeros de International Consolidated Airlines Group, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024.

La Política de Remuneración de los Consejeros se ajusta a la redacción del artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, modificada por la Ley 5/2021, de 12 de abril, y resultará

de aplicación de conformidad con lo dispuesto en el apartado 1 del referido artículo 529 novodecies, a partir de la fecha de su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2024 y a lo largo de los tres ejercicios siguientes. Cualquier modificación o sustitución de la Política de Remuneración durante dicho plazo requerirá la previa aprobación de la Junta General de Accionistas conforme al procedimiento establecido para su aprobación.

Aunque, como sociedad española, IAG no está sujeta a las normas que obligan a las sociedades británicas a presentar informes de remuneración, IAG está firmemente comprometida con las mejores prácticas del Reino Unido y seguirá ateniéndose a la normativa británica en materia de información sobre remuneraciones.

En la elaboración de la propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros, se tuvieron en cuenta las opiniones y aportaciones recibidas de la Comisión de Retribuciones y de la dirección, velando por la adecuada mitigación de los conflictos de intereses. A lo largo del proceso también se contó con las aportaciones de los asesores independientes nombrados por la Comisión de Retribuciones.

Principios de Remuneración de IAG

Alineación	Nuestras políticas de remuneración promueven la creación de valor a largo plazo mediante la alineación transparente con nuestra estrategia corporativa.
Simplicidad y claridad	Mantendremos nuestras estructuras de remuneración tan simples y claras como sea posible para garantizar que sean comprensibles y tengan sentido para los empleados y accionistas.
Competitividad	La remuneración total resultará competitiva para el cargo, teniendo en cuenta la escala, el sector, la complejidad de la responsabilidad y el territorio. Al fijar la remuneración de los altos ejecutivos, tendremos en cuenta la experiencia, la comparabilidad con salarios externos y la capacidad de IAG para competir por el talento global.
Remuneración basada en el desempeño	Promovemos una cultura en la que todos los empleados son responsables de la obtención de resultados. Velaremos por la existencia de alineación entre desempeño y retribución, con remuneraciones justas avaladas por los resultados de la Sociedad y el desempeño individual, y la experiencia de los grupos de interés en general. Dependiendo de la categoría de cada persona en la organización recurrimos a la tenencia de acciones a largo plazo para incentivar el desempeño, la creación de valor para el accionista y la retención. Los objetivos y los indicadores de desempeño tratarán de equilibrar el éxito colectivo con una línea de visión clara para los participantes. La remuneración aspira a reflejar el desempeño subyacente sostenido a largo plazo de IAG.
Criterio	Aplicaremos nuestra discreción y criterio a la evaluación de los resultados de las fórmulas de determinación del desempeño para lograr una remuneración justa y equilibrada tanto para IAG como para los empleados.
Sostenibilidad	Nuestras políticas de remuneración incentivan el desempeño individual y empresarial, apoyan la atracción y retención de talento y promueven una robusta gestión de riesgos para mejorar la solidez financiera sostenible y a largo plazo del Grupo. La aportación y los valores y conductas de cada persona se reflejarán en la remuneración resultante.
Plantilla en general	Tenemos el compromiso de conocer la experiencia de todo nuestro personal. Al determinar la remuneración de los altos ejecutivos, nos basaremos en este conocimiento para garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos reflejen la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés.

Consideración de las opiniones de los accionistas

La Sociedad mantiene reuniones periódicas con sus principales inversores, donde se tratan todas las cuestiones relacionadas con la retribución de los ejecutivos. La Sociedad llevará a cabo un amplio proceso de consultas con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la política de remuneración.

Para desarrollar nuestro enfoque en la revisión de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros, consultamos a nuestros principales inversores y *proxy advisors*. Con nuestra propuesta de Política no se elevaron nuevas preocupaciones, y recibimos preguntas de valor y *feedback* que ayudarán a moldear nuestras futuras deliberaciones.

La Comisión analiza anualmente las cuestiones y conclusiones resultantes de la Junta General de Accionistas y determina las actuaciones que puedan ser convenientes a tal respecto.

Consideración de las condiciones laborales en las demás áreas del Grupo

La Comisión se mantiene al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta al determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos. El Consejo tiene el compromiso de conocer la experiencia de todos nuestros empleados y basándose en este conocimiento se asegura de que todas las decisiones sobre la remuneración de los consejeros reflejan la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés.

La retribución de los empleados en todas las compañías del Grupo es tenida en consideración al fijar el nivel de cualquier incremento en la revisión salarial anual de los consejeros. Normalmente, esta revisión se realiza cada año en la reunión de la Comisión del mes de enero.

Al determinar las asignaciones del RSP para los consejeros ejecutivos, la Comisión tiene en cuenta los criterios de elegibilidad y el potencial valor de las asignaciones a favor de los ejecutivos de todas las compañías del Grupo con una categoría inferior a la de consejero.

En el ámbito de las compañías operadoras, la Sociedad mantiene consultas con los órganos de representación de los trabajadores, incluidos sindicatos y comités de empresa. En estas consultas se tratan cuestiones relativas a la estrategia empresarial, el retorno competitivo y los términos y condiciones laborales de los empleados. Asimismo, algunas de las compañías operadoras realizan encuestas entre sus empleados a fin de tener en cuenta su opinión sobre distintos temas, incluido liderazgo, gestión y la experiencia de los empleados en general.

El European Works Council (EWC) de IAG facilita la comunicación y las consultas entre los empleados y la dirección en relación con cuestiones de ámbito transnacional europeo. Entre sus miembros hay representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEA) y se reúne regularmente a lo largo del año para ser informado y, en su caso, consultado sobre cuestiones transnacionales que afectan a empleados de dos o más países del EEA.

Propuesta de cambios en la Política de Remuneración de los Consejeros

Tras un minucioso análisis de la vigente Política de Remuneración de los Consejeros, la Comisión ha concluido que sigue proporcionando el marco más adecuado para alinear los intereses de ejecutivos y accionistas en estos momentos. La Comisión está convencida de que llegará un momento, a medida que IAG vuelve a un desempeño sólido y sostenible, en que resulte oportuno incentivar a nuestro Consejero Delegado y a su equipo con el fin de conseguir nuestras metas financieras y de sostenibilidad a largo plazo mediante incentivos basados en objetivos robustos y a largo plazo. Por ello, queremos mantener nuestro modelo de incentivo a largo plazo bajo vigilancia para asegurarnos de que mantiene su eficacia. Consultaremos con los accionistas (y solicitaremos su aprobación si es necesario) en los tres próximos años en la medida en que se proponga algún cambio.

Aunque nuestro propósito es mantener la estructura y el marco de la actual Política de Remuneración de los Consejeros, la Comisión propone algunos cambios menores para garantizar que seguimos siendo competitivos en el corto plazo, los cuales se exponen a continuación:

- Enfoque del diferimiento del incentivo anual: de acuerdo con la política de remuneración de 2021, el incentivo anual devengado se paga en un 50 % en efectivo, y el otro 50 % se difiere en forma de acciones por tres años. Esta ha sido una forma efectiva de incrementar las participaciones accionariales personales y de satisfacer el requisito del Grupo de que el Consejero Delegado alcance una participación accionarial mínima del 350 % del salario. Reconociendo que nuestro mecanismo de control para conseguir la alineación con los intereses de los accionistas es el propio requisito de participación accionarial mínima, que puede satisfacerse plenamente sin necesidad de recurrir a un diferimiento del incentivo anual, la Comisión propone en la política de remuneración de 2024 que el porcentaje del incentivo anual devengado que se difiere en forma de acciones se reduzca del 50 % al 20 %, siempre que el ejecutivo cumpla el requisito de participación accionarial mínima que le es de aplicación. El 80 % remanente del incentivo anual devengado se pagará en efectivo. El porcentaje diferido seguirá siendo del 50 % hasta que se cumpla el requisito de participación accionarial mínima; y
- Si se establece un plan de acciones para empleados de amplio alcance, los Consejeros Ejecutivos podrán participar en los mismos términos que otros empleados.

La Política, expuesta en las siguientes páginas, tiene un plazo previsto de aplicación de tres años, hasta 2027, y entrará en vigor en la fecha de su aprobación.

Principales elementos retributivos

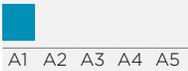
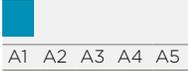
Consejeros ejecutivos

El objetivo de la Política de la Sociedad sigue siendo el de atraer, retener y motivar a sus directores y hacer que mantengan el foco en las prioridades del negocio en un marco concebido para promover el éxito a largo plazo de IAG, alineado con los intereses de los grupos de interés. En la siguiente tabla se reflejan los componentes retributivos y el plazo de cada elemento de la Política para los Consejeros Ejecutivos.

Remuneración total en un período de 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retribución fija	Salario, complementos salariales y pensión				
Incentivo anual (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	50% en metálico ¹	50% en acciones ¹ - Período de diferimiento de tres años. No sujeto a otras condiciones de desempeño.			
Incentivo a largo plazo (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	Hasta 150% del salario. Período de consolidación de tres años			Período de tenencia de dos años. No sujeto a otras condiciones de desempeño	
Requisitos de participación accionarial	Requisito de participación accionarial mínima de los Consejeros Ejecutivos (incluyendo los requisitos aplicables después de la salida de la Sociedad)				

¹ Cuando el Consejero Delegado de IAG alcance la requerida participación accionarial del 350%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años.

En la siguiente tabla se resumen los principales elementos que integran el paquete retributivo de los consejeros ejecutivos:

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos 	Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia factores como el mercado externo, así como las aptitudes y contribución de cada persona. Normalmente, los salarios base se revisan anualmente con efectos el 1 de enero de cada año.	Los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta factores como: el hecho de que resulten asumibles para la Sociedad, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en toda la plantilla.	Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y el empresarial.
Complementos Salariales Asegurar que el paquete retributivo total sea competitivo 	Los complementos salariales incluyen, a título meramente enunciativo, seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado. Los consejeros ejecutivos también pueden participar en planes de acciones para empleados de amplio alcance establecidos por la Sociedad, en los mismos términos que otros empleados con derecho a participar en tales planes. Cuando proceda, podrán ofrecerse complementos salariales que cubran costes de traslados, costes de desplazamientos internacionales y servicios de asesoramiento fiscal. Igualmente, se reembolsarán a los ejecutivos todos los gastos razonables.	No existe un máximo formal. En general, la Sociedad prevé mantener los complementos salariales en el nivel actual. El valor máximo en relación con planes para empleados de amplio alcance estará en línea con el valor máximo aplicable a los empleados con derecho a participar en ellos.	
Pensión Proporciona una retribución postjubilación y asegura que el paquete retributivo total sea competitivo 	La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportación definida como porcentaje del salario, al que pueden acogerse todos los consejeros ejecutivos. Los ejecutivos pueden optar por recibir un complemento salarial en lugar de una pensión (en todo o en parte).	El nivel de aportación de la empresa para los consejeros ejecutivos, expresado como un porcentaje del salario base, estará en línea con el aplicable a la mayoría del personal en el país donde desarrolle su actividad el consejero ejecutivo. En el caso del personal del Reino Unido, dicho porcentaje es actualmente del 12,5% del salario base.	

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
<p>Asignación de incentivo anual</p> <p>Incentivar la consecución de objetivos anuales estratégicos y de KPI</p> <p>Hasta un 200 % del salario</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Pagado en efectivo</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Diferido</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p>	<p>El Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los indicadores y objetivos que están vinculados a la asignación del incentivo anual y que normalmente se evalúan con respecto a un único ejercicio. Se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo) y el objetivo estratégico del Grupo.</p> <p>El Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión, se reserva la facultad de ajustar el resultado de las fórmulas de determinación de las asignaciones para, a su juicio, reflejar adecuadamente el desempeño empresarial global (véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política").</p> <p>Una vez cumplido el requisito de participación accionarial mínima, el 20 % de la asignación del incentivo anual se difiere en forma de acciones, que normalmente se liberarán después de tres años.</p> <p>Si el ejecutivo no cumple el requisito de participación accionarial mínima, normalmente el 50 % de la asignación de incentivo anual se difiere en forma de acciones que normalmente se liberarán después de tres años.</p> <p>En el momento de la consolidación, los ejecutivos percibirán los dividendos que se hubieran distribuido durante el período del diferimiento, en forma de pagos equivalentes a dividendos.</p> <p>Son aplicables disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política".</p>	<p>El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Cada métrica de desempeño del plan de incentivo es independiente. Normalmente, no se efectuará ningún pago con respecto a cada métrica de desempeño del plan de incentivo hasta que el desempeño relativo a esa métrica concreta haya alcanzado el nivel mínimo del rango del objetivo. Se asignará el 50 % del máximo cuando se alcance el nivel objetivo medio, y solo se asignará el máximo de cada elemento cuando se logre el objetivo máximo.</p>	<p>La mayor parte del incentivo anual está condicionada a los indicadores financieros. Los indicadores no financieros medibles pueden incluir, entre otros, objetivos estratégicos, personales, de clientes y de objetivos de ASG.</p> <p>Por lo que respecta a la asignación de incentivo diferido, no se aplica ninguna otra condición de desempeño, pues se basa en objetivos ya cumplidos.</p>

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
<p>Plan de Acciones Restringidas (RSP)</p> <p>Incentivar la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.</p> <p>Hasta el 150 % del salario</p> <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Consolidación a 5 años + período de mantenimiento</p> <p>A1 A2 A3 A4 A5</p>	<p>El RSP consiste en una asignación de acciones de la Sociedad que normalmente se consolida siempre que el ejecutivo siga en la Sociedad en la fecha de consolidación y que está sujeta a la evaluación del <i>underpin</i>.</p> <p>Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política".</p> <p>Tras la evaluación del <i>underpin</i>, normalmente resultará de aplicación un período de tenencia adicional de al menos dos años.</p>	<p>El valor nominal de la asignación no excederá del 150% del salario con respecto a cualquier ejercicio.</p>	<p>Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño.</p> <p>La consolidación estará condicionada a la satisfacción discrecional del <i>underpin</i>, que normalmente se evaluarán a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar si se ha satisfecho el <i>underpin</i>, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluido el desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y comparación con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de indicadores operativos y estratégicas fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Aunque el RSP proporciona una mayor certeza de recompensa por su propia naturaleza, la Comisión se asegurará de que el valor aportado a los consejeros ejecutivos sea justo y acorde al desempeño del negocio y a la experiencia de nuestros grupos de interés, y que no se recompense el desempeño empresarial o individual deficiente. En caso de desempeño deficiente por parte de la Sociedad o del ejecutivo, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información sobre las deliberaciones de la Comisión en relación con la evaluación del <i>underpin</i> quedará reflejada en el correspondiente Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros.</p>

**Información justificativa de las tablas de la política
Requisitos de participación accionarial**

Para reforzar la alineación con los accionistas, los consejeros ejecutivos han de acumular una participación accionarial personal mínima equivalente a un determinado porcentaje de su salario base. El precio de la acción utilizado para determinar el cumplimiento de este requisito es el precio de la acción en la fecha de la asignación o en la fecha de consolidación/ejercicio. Los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener el 100% de las acciones (netas de impuestos) que se consoliden en virtud de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación accionarial. El Consejero Ejecutivo de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base, y otros consejeros ejecutivos (si son nombrados para el Consejo) deben acumular y mantener una participación accionarial equivalente al 200% del salario base.

A su salida, los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener un número de acciones acorde con el de la participación accionarial que deban mantener durante su empleo en la Sociedad (o el número de acciones que titulen en el momento de la salida si fuera menor) por un período de dos años a partir de la fecha de su salida del Consejo. Para garantizarlo, normalmente las acciones se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

Elección de indicadores de desempeño

Normalmente, la Comisión fija cada año los indicadores de desempeño seleccionados para el incentivo anual asegurando que puedan reflejar las prioridades de la Sociedad durante todo el ejercicio. Los objetivos para los indicadores de desempeño se fijan teniendo en cuenta una serie de factores, que incluyen el plan operativo anual de la Sociedad, las prioridades estratégicas, el entorno económico y las condiciones y expectativas del mercado. Los indicadores no financieros vinculados al incentivo anual pueden incluir objetivos estratégicos, personales, relativos a clientes y de objetivos ASG.

Disposiciones *malus* y *clawback*

Disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>	Circunstancias	
		<p>El Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad de reducir o cancelar las asignaciones antes de su satisfacción (y/o de imponer condiciones adicionales a las asignaciones) y de recuperar pagos, si concurren determinadas circunstancias. Estas circunstancias son (entre otras):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraude; • Infracción grave de una ley, reglamento o código de conducta; • Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso; • Conducta irregular; • Gestión de riesgos deficiente; • Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad; • Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros; • Daño reputacional grave como resultado de la conducta de un partícipe; fracaso empresarial; y • Cualquier otra circunstancia en la que, a juicio del Consejo, la caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas.
	Período	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto de la parte en efectivo del plan de incentivo anual, las cláusulas <i>clawback</i> se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago; • Para las asignaciones de incentivo diferido, existirá un plazo de tres años desde la fecha de la asignación en el que podrá perderse el derecho a las acciones, es decir, la totalidad del periodo comprendido entre la fecha de la asignación hasta la consolidación; • En relación con el RSP, las disposiciones <i>clawback</i> son aplicables durante un período de dos años contados desde la consolidación; y • La proporción de una asignación que será objeto de devolución o de pérdida del derecho a las acciones quedará a la discreción del Consejo, tras la consideración de la Comisión, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

Discrecionalidad para ajustar resultados de la aplicación de fórmulas

El Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, tiene discrecionalidad para ajustar (incluso impedir, y no efectuar, ningún pago en su totalidad) el resultado de las fórmulas para el pago de incentivos de manera que reflejen adecuadamente, en su opinión, el desempeño empresarial global. Lo anterior incluye el caso en que el negocio se haya visto afectado por algún acontecimiento excepcional; en particular, cualquiera que tenga un impacto significativo sobre los grupos de interés. Esto conllevará un análisis del desempeño del participante y del desempeño financiero subyacente del Grupo para comprobar si ha sido satisfactorio en las circunstancias y si los niveles de consolidación reflejan el desempeño empresarial global. La Comisión de Retribuciones también puede tener en cuenta otros factores que considere pertinentes. Por desempeño financiero subyacente se entiende el desempeño global de la Sociedad, considerado en referencia a los indicadores que la Comisión

de Retribuciones considere más adecuadas en ese momento. Los grupos de interés incluirían accionistas, clientes y el personal de la Sociedad. El Consejo está, asimismo, facultado para reducir los niveles de asignaciones en el momento de la concesión y/o los resultados de consolidación del RSP en el caso de que el precio de la acción de la Sociedad sufra una fuerte caída, como consecuencia de la cual considere que los participantes se han beneficiado indebidamente de ganancias extraordinarias.

Complementos salariales, gastos y tributación

El Consejo podrá disponer la liquidación de los impuestos y gastos conexos que en su caso deban pagarse si lo considera oportuno, incluidos, a título meramente enunciativo, los impuestos que graven los complementos salariales o cuando, sin esa liquidación, el ejecutivo quede sujeto a doble imposición por la misma remuneración.

Consejeros no ejecutivos

Se resumen en la siguiente tabla los principales elementos que integran la remuneración de los consejeros no ejecutivos:

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima
<p>Asignación fija</p> <p>Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.</p>	<p>Normalmente, las asignaciones se fijan por referencia a factores tales como el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Para reconocer la función clave del Presidente del Consejo de Administración, se fija una asignación específica para este cargo. Podrán pagarse asignaciones adicionales si asume otras responsabilidades en el Consejo, como la de Consejero Independiente Senior, o por ocupar la presidencia de una Comisión.</p> <p>Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tendrán en cuenta las condiciones del mercado para asegurar que sea posible garantizar la atracción y retención del talento necesario. No existe una fecha de revisión específica, pero la Sociedad prevé revisar las asignaciones oportunamente.</p>	<p>El importe bruto de la remuneración anual máxima global (incluida la asignación anual fija y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadero a los consejeros no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por la Junta General de Accionistas, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.</p>
<p>Complementos salariales</p>	<p>Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente del Consejo) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en cada momento en la política de viajes de la Sociedad.</p> <p>De conformidad con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos de la Sociedad, y como desarrollo de dicho artículo, los consejeros no ejecutivos también podrán recibir este complemento después de haber cesado en su cargo siempre y cuando el Consejo lo considere pertinente y de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la Política de Viajes Personal para los consejeros no ejecutivos de IAG aprobada por el Consejo. Los términos y condiciones aplicables a los antiguos consejeros no ejecutivos pueden diferir de los aplicables a los actuales consejeros no ejecutivos y pueden estar sujetos a condiciones o restricciones adicionales (como un periodo mínimo de servicios o un periodo máximo de derecho, fijo o variable, tras abandonar el puesto) según considere el Consejo en cada momento.</p>	<p>El máximo importe bruto global de los complementos en forma de viajes personales es de 500.000 € al año para el conjunto de los consejeros no ejecutivos (incluido cualquier antiguo consejero no ejecutivo que pueda tener derecho a este beneficio en un momento determinado).</p>

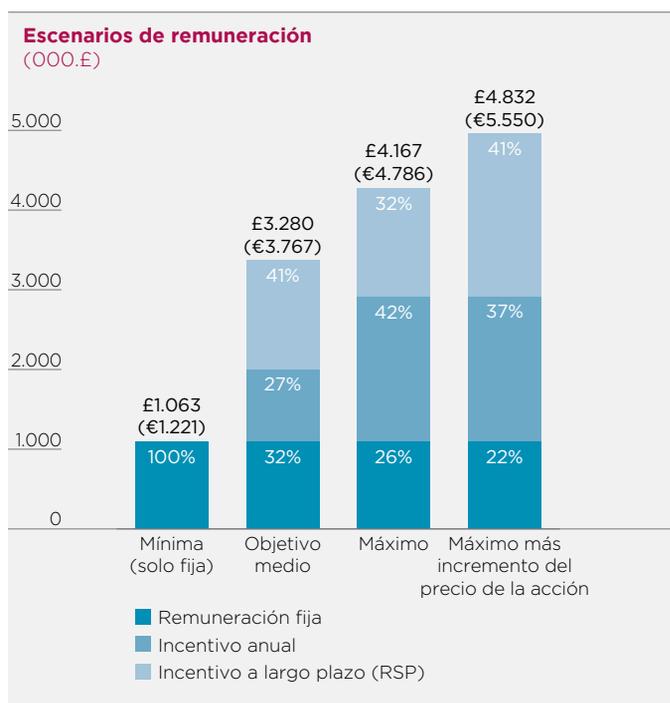
Escenarios de remuneración

En la siguiente tabla se refleja la remuneración total que puede percibir el Consejero Ejecutivo en virtud de nuestra Política de Remuneración. Los escenarios reflejados en la tabla incluyen la remuneración mínima que puede recibir, la remuneración que puede recibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Sociedad, la remuneración máxima que puede recibir y la remuneración máxima que puede recibir con un incremento del 50 % en el precio de la acción. Salvo el del incremento del 50 % en el precio de la acción, los escenarios incluidos en la tabla no tienen en cuenta ninguna variación en el precio de la acción.

Consejero Delegado de IAG - supuestos en que se basan los escenarios de la remuneración de 2024

Se describen a continuación los supuestos en que se basa cada escenario.

Mínima (solo fija)	<p>Consiste en el salario base, complementos salariales sujetos a tributación y complementos salariales relacionados con la pensión</p> <p>El salario base es a 1 de enero de 2024</p> <p>El importe de los complementos se determina utilizando las cifras incluidas en la tabla de cifra única.</p> <p>El importe de las pensiones se determina aplicando un tipo de asignación en efectivo del 12,5 % del salario base a 1 de enero de 2024.</p>										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Salario base (.000 £)</th> <th>Complementos salariales (.000 £)</th> <th>Pensión (.000 £)</th> <th>Remuneración fija total (.000 £)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consejero Delegado de IAG</td> <td>887</td> <td>65</td> <td>111</td> <td>1.063</td> </tr> </tbody> </table>		Salario base (.000 £)	Complementos salariales (.000 £)	Pensión (.000 £)	Remuneración fija total (.000 £)	Consejero Delegado de IAG	887	65	111	1.063
	Salario base (.000 £)	Complementos salariales (.000 £)	Pensión (.000 £)	Remuneración fija total (.000 £)							
Consejero Delegado de IAG	887	65	111	1.063							
Objetivo medio	<p>Si el desempeño del consejero está en línea con las expectativas de la Sociedad.</p> <p>En este escenario, el incentivo anual que puede devengarse es del 100 % del salario base.</p> <p>En relación con el incentivo a largo plazo (RSP) que puede devengarse es del 150 % del salario base.</p>										
Máximo	<p>En este escenario, el incentivo anual máximo que puede devengarse es del 200 % del salario base.</p> <p>En relación con el incentivo a largo plazo (RSP) que puede conseguirse es del 150 % del salario base.</p>										
Máximo más incremento del precio de la acción	<p>Son de aplicación los mismos supuestos que para el "Máximo" pero con una revalorización del precio de la acción del 50 %, con el único fin de ilustrar un abanico más amplio de potenciales resultados de remuneración.</p>										
Todos los escenarios	<p>Los importes en euros se indican al tipo de cambio de 2023 E:€ 1,1486.</p> <p>Los incentivos a largo plazo consisten exclusivamente en asignaciones de acciones que se computan por su valor nominal, es decir, no se aplica ningún supuesto respecto a equivalentes a dividendos que puedan resultar pagaderos.</p>										



1 Los porcentajes indicados en la tabla representan la ponderación de cada elemento frente al total en cada escenario.

Contratos de prestación de servicios y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad de los Consejeros ejecutivos

A continuación se describen las principales condiciones de los contratos de prestación de servicios de los consejeros ejecutivos.

Los contratos de prestación de servicios están disponibles para su inspección, previa solicitud, en el domicilio social de la Sociedad.

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de prestación de servicios suscritos por los consejeros ejecutivos con la Sociedad no se prevé expresamente el pago de indemnización en caso de resolución del contrato, aparte de la compensación sustitutiva del periodo de preaviso.

Consejero ejecutivo	Fecha del contrato	Preaviso
Luis Gallego	8 de septiembre de 2020	6 meses - desde/ 12 meses - entrega

El periodo de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos es de seis meses, mientras que el periodo de preaviso por parte de la Sociedad es de 12 meses. Cuando la Sociedad pague una compensación sustitutiva del periodo de preaviso, la cantidad pertinente solo devendrá exigible si, a juicio de la Sociedad, el ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado, y en tal caso solo en pagos mensuales. Los pagos comprenderán únicamente el salario base. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el ejecutivo (incluido salario y complementos salariales) por trabajo que haya realizado durante ese mes (por ejemplo, como resultado del otro trabajo remunerado mencionado anteriormente).

En caso de despido de un ejecutivo, la indemnización correspondiente, ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o por daños y perjuicios ocasionados por la pérdida del cargo, tiene un límite de 12 meses de salario base. La Sociedad respetará los derechos contractuales de cualquier consejero ejecutivo cesado; no obstante, la Sociedad podrá resolver el contrato de prestación de servicios de un consejero ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como la incapacidad del consejero ejecutivo durante 130 días en un periodo de 12 meses, su insolvencia, desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, fraude, falta o incumplimiento reiterado de sus obligaciones, si causa el desprestigio de la Sociedad, condena por un delito, inhabilitación de su cargo de consejero ejecutivo, negativa a aceptar la cesión de su contrato de servicio en caso de traspaso de su empresa o deja de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

La Comisión se reserva el derecho a abonar otros pagos (incluidos, por ejemplo, honorarios legales o de servicios de traslado) en relación con el cese de un consejero ejecutivo en su cargo o empleo, cuando los pagos se efectúen de buena fe en cumplimiento de una obligación legal existente (o en concepto de daños y perjuicios por el incumplimiento de una obligación de esa naturaleza) o a efectos de transacción de cualquier reclamación referente al cese de un consejero ejecutivo en su cargo o empleo.

Al amparo de los planes de acciones de la Sociedad, excepto por lo que respecta a las asignaciones de incentivo diferido (que normalmente se consolidarán en su totalidad tras el cese por cualquier causa), si un consejero cesa en su cargo, el Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá ejercer sus facultades discrecionales (conforme a las normas de los planes) para conceder el estatus de "good leaver". Dicha condición puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo (listado no exhaustivo), cuando el consejero cese por motivos de salud, lesiones o discapacidad, despido, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos que salgan de la Sociedad con estatus de "good leaver" recibirán por lo general a prorrata una parte proporcional de sus acciones del RSP, siempre que se haya satisfecho el *underpin*, de conformidad con las normas del plan. Normalmente, el prorrato se calcula en función de la parte del periodo de consolidación durante la que el consejero ejecutivo haya trabajado en la sociedad. Las fechas normales de consolidación, los periodos de mantenimiento y las directrices sobre participación accionarial se seguirán aplicando después de la salida de la Sociedad, salvo en un número limitado de circunstancias excepcionales conforme a las normas del plan y/o a la discreción del Consejo. En caso de no concederse el estatus de "good leaver" a un consejero ejecutivo, normalmente todas sus asignaciones pendientes de consolidación se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de "good leaver" tienen derecho a percibir un pago del incentivo anual a prorrata del periodo del año efectivamente trabajado, sujeto a la evaluación periódica de desempeño y abonado de la forma habitual tras el cierre del ejercicio.

Los consejeros ejecutivos cuyos contratos con la Sociedad sean objeto de extinción no podrán incorporarse, o prestar servicios a una empresa restringida (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Sociedad) durante un periodo de 12 meses.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente) no tienen contrato de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de los miembros del Consejo es de un año. Las cartas de nombramiento de los consejeros no ejecutivos están disponibles para su inspección, previa solicitud, en el domicilio social de la Sociedad.

Notas a las tablas de la política

El Consejo podrá satisfacer remuneraciones y pagos en caso de cese (y ejercer las facultades discrecionales a su disposición en relación con dichos pagos) que no se ajusten a esta política de remuneración, cuando las condiciones del pago se hubieran acordado (i) antes de la entrada en vigor de esta política (en tanto en cuanto respetasen la política de remuneración de consejeros en vigor en el momento en que fueron pactadas) o (ii) en un momento en que la persona en cuestión no fuese consejero de la Sociedad y, a juicio del Consejo, el pago no se efectuara en consideración a que dicha persona adquiriera la condición de consejero de la Sociedad. A estos efectos "pagos" incluye la satisfacción por el Consejo de asignaciones de retribución variable y, en relación con las asignaciones de acciones, las condiciones de pago se acuerdan cuando se concede la asignación. El Consejo de Administración también podrá satisfacer remuneraciones y pagos en caso de cese sin atenerse a la política expuesta anteriormente si dichos pagos vienen exigidos por la legislación del país en cuestión.

Condiciones comunes de las asignaciones

Las asignaciones concedidas conforme a los planes sobre acciones podrán ajustarse en caso de cualquier variación en el capital social de la Sociedad, en caso de escisión, dividendo especial o de otro acontecimiento que pueda afectar al valor actual o futuro de las asignaciones.

Cargo de consejero no ejecutivo en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un ejecutivo pueda aceptar un nombramiento de consejero no ejecutivo en otra sociedad, y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. La Sociedad permite la conservación por el ejecutivo de las asignaciones recibidas por dichos nombramientos.

Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones

La retribución de nuevos consejeros ejecutivos estará, en todo lo posible, en línea con la política de remuneración de los actuales consejeros ejecutivos tal y como se ha descrito anteriormente.

En el momento de su nombramiento, se fijará el salario base de los nuevos consejeros ejecutivos teniendo en cuenta factores tales como el mercado externo, los puestos comparables y su nivel de experiencia. Los nuevos consejeros ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo en los mismos términos que los consejeros actuales.

Para facilitar la captación, el Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, puede otorgar asignaciones únicas de acciones para compensar las que el candidato pierda como resultado de su incorporación a la Sociedad. Por lo general, estas asignaciones (*buy-out*) se concederán en términos comparables a los de las asignaciones que haya perdido el candidato, teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluido el valor, los objetivos de desempeño, la probabilidad de que se cumplan esos objetivos y los períodos de consolidación). En estos casos, se facilitarán a los accionistas todos los detalles y motivos en el siguiente informe sobre remuneraciones que se publique.

Excluido el valor de cualquier *buy-out* potencial, el valor máximo de la remuneración variable ofrecida en el momento de la contratación no será superior a los máximos reflejados en la tabla de la política de remuneración.

En caso de una promoción interna a consejero ejecutivo, la Sociedad seguirá respetando cualquier compromiso asumido con anterioridad a esa promoción.

Al margen de esto, las condiciones retributivas en el momento de la contratación serán las anteriormente descritas.

Los consejeros no ejecutivos contratados serán remunerados en línea con los principios de la política de remuneración de la Sociedad descrita anteriormente.