

# Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2025



# Índice

---

**1** Informe de la Comisión de Retribuciones

**24** Política de Remuneraciones de los Consejeros

---

Informe anual sobre remuneraciones de los Consejeros de Sociedades anónimas  
cotizadas de la CNMV

---

# Informe de la Comisión de Retribuciones



**Heather Ann McSharry**  
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

## Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Heather Ann McSharry (Presidenta)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Simone Menne	19 de junio de 2025
Nicola Shaw	1 de enero de 2018

## Estimada/o accionista:

Me es grato presentar, en nombre del Consejo de Administración, nuestro Informe sobre remuneraciones de los Consejeros 2025, en el que exponemos las decisiones en materia retributiva adoptadas en 2025 y el enfoque previsto para 2026.

En 2025, tuvimos el placer de dar la bienvenida a la Comisión a Simone Menne, tras la salida de Emilio Saracho del Consejo en la Junta General de Accionistas en junio. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a Emilio por sus aportaciones durante su etapa en la Comisión.

## Resultados empresariales

Para IAG, este ha sido nuevamente un año de muy sólidos resultados, en el que hemos seguido aplicando nuestra estrategia y cumpliendo nuestros objetivos financieros. Hemos anunciado unos excelentes resultados financieros y ha sido un año más de crecimiento en ingresos, beneficio y margen. Hemos seguido generando un valor considerable para el accionista, gracias a la sólida evolución del precio de nuestras acciones, a un

incremento del pago del dividendo a cuenta y a la finalización del programa de recompra de acciones por importe de 1.000 millones de euros, anunciado en febrero de 2025. De cara al futuro, seguimos centrándonos en la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas, impulsada por un riguroso enfoque de asignación de capital, una inversión continua en la mejora de la experiencia del cliente y las eficiencias operativas.

Aspectos más destacados:

- Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 5.024 millones de euros;
- Incremento de margen operativo en un 1,3 hasta el 15,1%;
- Incremento de capacidad total en un 2,4% durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025, que pone de manifiesto el crecimiento de la flota de aviones del Grupo;
- Constante fortalecimiento del balance, sustentado por una sólida generación de flujo de caja libre y una rigurosa asignación de capital, con un apalancamiento neto de 0,8 veces a 31 de diciembre de 2025;

- Anuncio de dividendo a cuenta de 0,048 euros por acción, tras haber completado el Grupo el programa de recompra de acciones por importe de 1.000 millones de euros;
- Mantenimiento de la ejecución del programa de sostenibilidad, con un aumento del uso de combustibles sostenibles de aviación hasta el 3,3% del combustible total y la consecución del objetivo de intensidad de carbono de 2025.

## Revisión de la política de remuneración de los Consejeros en 2025

La nueva política fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas 2025 y celebramos la obtención de un 83,86% de votos a favor.

El principal cambio ha sido la introducción de un nuevo marco de incentivos a largo plazo para el Consejero Delegado, que se ajusta al modelo de la alta dirección de IAG. Para impulsar nuestros ambiciosos planes estratégicos de crecimiento, se ha introducido un nuevo *Stretch Performance Incentive Plan* (SPIP) en 2025, que fomenta la consecución de un exigente margen operativo por encima del objetivo a medio plazo de IAG a lo largo del periodo que termina a finales de 2027. Se ha concedido al Consejero Delegado una asignación única del SPIP del 300% de su salario, sin que esté prevista la realización de ulteriores asignaciones al amparo de la política en vigor. Las asignaciones en virtud del RSP, en vigor desde 2021 y que contribuye a aportar estabilidad a un sector volátil y cíclico como el nuestro, siguen teniendo carácter anual. Consideramos que esta combinación de incentivos a largo plazo es la más eficaz para promover la cultura de la eficiencia que resulta fundamental para alcanzar nuestro objetivo de transformación, fomentando el dinamismo y la capacidad de respuesta de la dirección ante los desafíos externos, y ha demostrado ser un mecanismo eficaz para incentivar, lograr la implicación de y retener a nuestro equipo directivo.

Hemos mantenido un amplio diálogo con nuestros principales accionistas y los asesores de voto más importantes antes de solicitar la aprobación de los accionistas. Valoramos positivamente las meditaciones y esclarecedoras aportaciones recibidas, que nos ayudaron a configurar la información presentada y nuestra propuesta. Me gustaría expresar nuestro agradecimiento a los accionistas por su aportación a la revisión de la política y su respaldo en la Junta General de Accionistas 2025, y espero seguir colaborando con ellos a medida que avanzamos en la aplicación de la política.

En un sector de tan alta volatilidad, continuaremos revisando la estructura de los incentivos a largo plazo para garantizar que sigan siendo eficaces en cuanto a la motivación e implicación de la alta dirección en la creación de valor sostenible

a largo plazo para los accionistas. Como siempre, cualquier cambio significativo en nuestra estructura retributiva se desarrollaría en estrecha consulta con los accionistas.

## Resultado del Plan de Incentivo Anual de 2025

El marco de nuestro incentivo actual está basado en una combinación de métricas financieras y no financieras. Los indicadores de 2025 no han cambiado con respecto a los de 2024, lo que refleja el mantenimiento de los intereses fundamentales del Grupo de obtener unos sólidos resultados financieros, brindar una experiencia excelente al cliente y realizar grandes avances en la consecución de nuestras metas en materia de sostenibilidad y otros aspectos estratégicos. En el caso del Consejero Delegado del Grupo, el incentivo anual está basado en las siguientes ponderaciones: un 60% depende del beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, un 20% del NPS de clientes, un 10% de la eficiencia de carbono, y un 10% de objetivos estratégicos y específicos del cargo.

El Plan de Incentivo Anual se ha ejecutado de acuerdo con nuestra Política de Remuneración y pone de manifiesto nuestro sólido desempeño en el ejercicio. De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar las fórmulas, el desempeño real logrado fue el 93,2% de la oportunidad máxima, debido principalmente a los resultados financieros logrados con respecto a los exigentes objetivos de beneficio de explotación. A pesar de la ligera disminución de los coeficientes de ocupación, gracias a la modernización de la flota y al uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF), seguimos cumpliendo nuestros objetivos en materia de carbono, y en 2025 hemos logrado de nuevo nuestro máximo nivel de desempeño. El resultado de la métrica de clientes se sitúa en el nivel máximo (con una mejora de +7,0 ptos con respecto a 2024), lo que demuestra el impacto de la inversión en aviones, TI y propiedades, lo que ha contribuido a un excelente desempeño operativo. Nuestras inversiones destinadas a servicios al cliente, salas VIP, oferta gastronómica a bordo y productos digitales también han contribuido al incremento.

La Comisión determinó que los resultados del incentivo son justos y adecuados en este contexto y, por consiguiente, no se ha aplicado discrecionalidad alguna a los resultados de la aplicación de fórmulas a la concesión de asignaciones.

En la sección Resultados de la retribución variable se incluye información completa acerca del cumplimiento de los objetivos.

## Consolidación del Plan de Acciones Restringidas (RSP) 2023

La asignación de derechos sobre acciones restringidas concedida al Consejero ejecutivo de IAG en 2023 se consolidará en marzo de 2026. La asignación está sujeta a la satisfacción del *underpin*, que tiene en cuenta el desempeño global, financiero y no financiero, de IAG a lo largo del periodo pertinente de tres ejercicios.

En línea con el marco establecido para evaluar la satisfacción del *underpin*, la Comisión revisó información sobre los resultados financieros de IAG (incluidos ingresos, rentabilidad, margen operativo, generación de caja, rentabilidad del capital, así como desempeño en relación con las empresas del sector), e indicadores fundamentales de desempeño operativo y no financiero (lo que incluye los avances con respecto al logro de las metas de sostenibilidad de IAG y su amplio programa social). Véase la sección sobre el Plan de Acciones Restringidas del informe para obtener información más detallada.

La Comisión, a la vista de los resultados de la evaluación, concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, la asignación del RSP de 2023 del Consejero Delegado de IAG se consolidará íntegramente en marzo de 2026. El valor estimado de la asignación se incluye en la cifra total de la remuneración en el informe de este año y refleja el incremento del precio de la acción de IAG a lo largo del periodo del plan. La asignación está sujeta a un periodo de tenencia de dos años.

## Aplicación de la política en 2026

El salario del Consejero Delegado es revisado anualmente, para garantizar que mantenga su competitividad en el entorno de talento dinámico de IAG. Cualquier incremento se evalúa teniendo en cuenta las comparativas internas y externas, así como la experiencia de accionistas y otros grupos de interés. Tras una revisión detallada, la Comisión aprobó un incremento salarial del 3% para el Consejero Delegado de IAG para 2026, en línea con la mayoría de la plantilla.

La oportunidad de incentivo anual en el nivel máximo del Consejero Delegado de IAG seguirá siendo del 200% del salario, en línea con la política. No habrá cambios en los *underpin* de 2026, ya que la Comisión considera que son los que mejor reflejan las principales prioridades del Grupo para el próximo año.

El funcionamiento del RSP en 2026 no cambiará. La oportunidad del Consejero Delegado de IAG es el 150% del salario. Su asignación se consolidará una vez transcurridos tres años, con sujeción al cumplimiento del *underpin* y a un ulterior periodo de tenencia de dos años.

## Experiencia de la plantilla

La Comisión revisa periódicamente la retribución de la dirección en relación con la plantilla en general. De acuerdo con el modelo de negocio de IAG, las compañías operadoras gestionan sus respectivos marcos de recompensa, velando por que la remuneración del personal refleje correctamente su desempeño, se ajuste a las condiciones del mercado local y resulte competitiva en términos de captación del talento adecuado.

La Comisión ha sido informada periódicamente sobre las iniciativas referentes a la plantilla puestas en marcha, tales como las inversiones en áreas como las prestaciones flexibles, concebidas para mantener el atractivo como empleador de IAG y promover el bienestar de los empleados. Cerca del 84% de nuestro personal está cubierto por convenios colectivos que tienen por objeto garantizar una remuneración justa, competitiva y

sostenible, brindando estabilidad tanto al negocio como a la plantilla.

Los miembros de la Comisión participan en el programa de diálogo con la plantilla del Consejo, que permite el diálogo directo con los empleados sobre la remuneración. La información recabada se utiliza posteriormente para garantizar que las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos presten la debida atención a la experiencia de la plantilla en su conjunto, y satisfagan las expectativas de los grupos de interés.

Para que IAG prospere, es fundamental el arduo trabajo, el compromiso y la dedicación de todos los empleados del Grupo. En nombre de la Comisión, me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecerles su valiosa aportación en 2025.

## Conclusión

En el último año, la Comisión de Retribuciones ha revisado cuidadosamente la evolución del desempeño de la Sociedad frente a sus objetivos anuales y a largo plazo, así como la alineación de dicho desempeño, con la experiencia del personal, accionistas, clientes y otros grupos de interés. En este contexto, la Comisión adoptó un enfoque equilibrado y reflexivo respecto a la remuneración de los ejecutivos. Nos complace señalar que la Política de remuneración de los Consejeros ha funcionado como estaba previsto durante 2025, y que los resultados de la remuneración detallados en este informe son adecuados en el marco de nuestros sólidos resultados y de nuestra trayectoria.

Confiamos en que el Informe sobre remuneraciones de los Consejeros cuente con su apoyo en la Junta General de Accionistas 2026 y agradecemos las preguntas que puedan tener de antemano.

Aprobado por el Consejo de Administración 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 2025	Aplicación en 2026
<b>Retribución fija</b>		
<b>Salario base</b>		
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.	Desde el 1 de enero de 2025: 913.519 libras esterlinas (1.076.126 euros) (un incremento del 3% respecto de 2024). No superior al aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla.	Tras una revisión, se ha concedido un incremento del 3%. Desde el 1 de enero de 2026: 940.925 libras esterlinas (1.102.294 euros). En línea con el aumento medio aplicado a la mayoría de la plantilla.
<b>Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por pensiones</b>		
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 del Reino Unido. Complementos salariales conforme a la política.	Las prestaciones previstas en la política y la pensión permanecerán invariables.
<b>Retribución variable</b>		
<b>Plan de Incentivo Anual</b>		
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 2025, 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 específicos del cargo y estratégicos. El incentivo resultante de la aplicación de los referidos indicadores fue del 93,2% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2025 fue de 1.703.000 libras esterlinas. Al haber cumplido el Consejero Delegado de IAG el requisito sobre participación accionarial del 400%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años (en caso contrario, el 50% sería diferido en forma de acciones por un periodo de tres años).	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base. No hubo cambios en los indicadores y ponderaciones para 2026. Los objetivos para 2026 son información delicada a efectos comerciales y se comunicarán en el Informe sobre remuneraciones 2026.
<b>Incentivo a largo plazo</b>		
Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La tercera asignación al amparo del Plan de Acciones Restringidas (RSP) concedida al Consejero Delegado de IAG en marzo de 2023 se consolidará en marzo de 2026. De acuerdo con la evaluación llevada a cabo por la Comisión sobre el <i>underpin</i> , la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP se consolidará íntegramente. La asignación estará sujeta a un periodo de tenencia de dos años después de la consolidación. Más adelante en este informe, se incluye información más detallada sobre la evaluación de la Comisión.	De acuerdo con la Política de Remuneración de IAG, en 2026 se concederá al Consejero Delegado de IAG una asignación de acciones restringidas del 150% del salario. Con arreglo a la política, las asignaciones se consolidarán cuando hayan transcurrido tres años y estarán condicionadas a la satisfacción de un <i>underpin</i> de carácter discrecional y también están sujetas a un periodo de tenencia de dos años después de la consolidación.
<b>Requisito de participación accionarial</b>		
Permite la alineación a largo plazo con los accionistas. El Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 400% del salario base.	A 31 de diciembre de 2025, el Consejero Delegado de IAG tenía una participación accionarial del 798% del salario base.	
Son de aplicación cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i> ) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas <i>clawback</i> ) a las asignaciones de incentivo anual y de incentivo a largo plazo, y la Comisión goza de discrecionalidad para ajustar los resultados de aplicación de las fórmulas de manera que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.		

La Comisión considera que la Política de remuneración de los Consejeros ha funcionado según lo previsto durante 2025.

**Resumen de los resultados de desempeño y retribución en 2025**

**Resultados empresariales**

**Principales aspectos estratégicos**

- Resultados financieros récord.
- Fortalecimiento de nuestro balance y reducción de la deuda bruta mediante la recompra de bonos.
- Gracias a nuestro sólido margen y balance, se ha podido acelerar el retorno de capital a nuestros accionistas.
- Nuestro programa de transformación brinda mejores experiencias a los clientes y eficiencias operativas.
- Continuamos construyendo un negocio sostenible (a medida que seguimos renovando nuestra flota e invirtiendo en SAF).

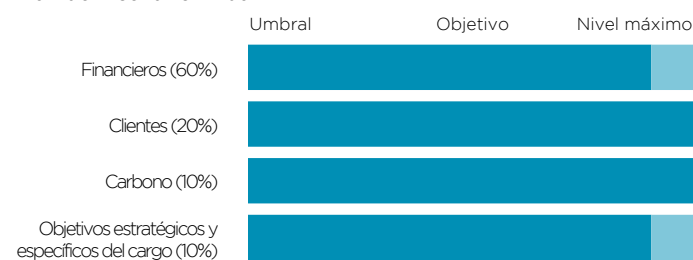
**Principales datos estadísticos**

Nuestro desempeño en 2025:

- 5.024 millones de euros en beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (+581 millones de euros frente al ejercicio anterior)
- 5.948 millones de euros de deuda neta y 10.948 millones de euros de liquidez total (-1.569 millones de euros y -2.414 millones de euros frente al ejercicio anterior)
- 0,8 apalancamiento (-0,3 frente al ejercicio anterior)
- 28,0 de NPS<sup>1</sup> (+7,0 frente al ejercicio anterior)
- 77,5% gCO<sub>2</sub>/pkm de intensidad de carbono (-0,7% frente al ejercicio anterior)
- Uso de SAF (toneladas de CO<sub>2</sub> no emitidas) por encima de 796.900 toneladas

**Resultados de desempeño**

**Plan de Incentivo Anual**



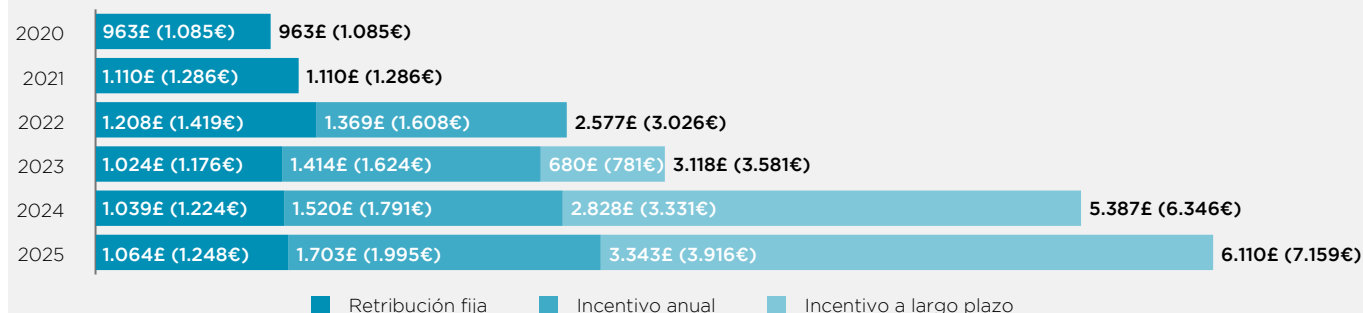
**Plan de incentivo a largo plazo**

La Comisión revisó el desempeño global de la Sociedad, incluidas las métricas de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier cuestión significativa en materia regulatoria o de riesgos, para evaluar el *underpin* vinculado a la asignación de acciones restringidas de 2023. Tras la evaluación, la Comisión determinó que se habían cumplido las condiciones inherentes al *underpin* y, por consiguiente, la asignación se consolidará íntegramente en marzo de 2026.

<b>93,2%</b> Resultado de la aplicación de las fórmulas (% del máximo)	– Criterio de la Comisión – sin ajustes	<b>93,2%</b> Resultado final (% del máximo)
---	--	--

La Comisión analizó un marco para evaluar la satisfacción, o no, del *underpin*, atendiendo al desempeño global de los ejercicios 2023, 2024 y 2025.

**Historial de remuneración del Consejero Delegado de IAG (miles de libras esterlinas)**



2020: el Consejero Delegado actual de IAG fue nombrado en septiembre de 2020.

2024: el valor indicado para el incentivo a largo plazo ha sido reformulado este año utilizando el precio de acción en el momento de la consolidación en marzo de 2025, que era de 3,24 libras esterlinas. La consolidación de la asignación del RSP de 2022 indicada en el informe del año pasado tomaba como base un precio de acción estimado de 2,43 libras esterlinas, basado en el precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2024 hasta el 31 de diciembre de 2024.

2025: el valor señalado para el incentivo a largo plazo representa el valor estimado del total de la asignación del RSP de 2023 concedida en marzo de 2023, cuya consolidación íntegra tendrá lugar en marzo de 2026. La estimación está basada en un precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2025 al 31 de diciembre de 2025, de 3,99 libras esterlinas.

1 A efectos de la asignación del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea con respecto al NPS global refleja las áreas de atención del Grupo para 2025.

# Informe de remuneración

## Introducción

La Comisión de Retribuciones es la responsable de elaborar el informe de la Comisión de Retribuciones, que después fue aprobado por el Consejo.

La vigente política de remuneración de los Consejeros de la Sociedad fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada el 19 de junio de 2025. La propuesta fue presentada después de un proceso de consulta con los asesores de voto más importantes.

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 información 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 del 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 de revisión.

## Política de Remuneración de los Consejeros

### Consejeros ejecutivos: principales elementos retributivos

La política de remuneración de la Sociedad busca ofrecer una retribución total que refleje el cumplimiento con la estrategia del negocio, que sea competitiva y que tenga en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Sociedad. La Comisión está al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y tiene en cuenta dicha información para determinar la remuneración de los Consejeros ejecutivos.

### Política de remuneración de los Consejeros en vigor

La Política de remuneración de los Consejeros en vigor está disponible en la página web de IAG: Política de remuneración de los Consejeros ([iairgroup.com](http://iairgroup.com)).

### Contratos de prestación de servicios y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad

#### 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 servicios suscritos por los 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 / 12 meses

El periodo de preaviso por parte de los 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 el trabajo que haya realizado durante ese mes (por ejemplo, como resultado del otro trabajo remunerado mencionado anteriormente).

En caso de despido de un Consejero 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 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, actos deshonestos, 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 como parte de un acuerdo para resolver 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 de su cargo, el Consejo de Administración, 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". Dicho estatus puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo (sin carácter exhaustivo) cuando el cese del Consejero se produzca por motivos de salud, lesiones o discapacidad, despido objetivo, jubilación o fallecimiento. Los Consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de "good leaver" recibirán una cantidad prorrateada de sus acciones del *Stretch Performance Incentive Plan* (SPIP), con sujeción a la satisfacción de las condiciones de desempeño de la Sociedad y una cantidad prorrateada de sus acciones del RSP siempre que se satisfaga el *underpin*, de conformidad con las normas del plan. El prorrateo se calcula normalmente en función de la proporción del periodo de consolidación durante el cual el Consejero ejecutivo haya prestado servicios a 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 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.

Cuando la Sociedad ponga fin al contrato de un Consejero ejecutivo, este no podrá incorporarse, ni 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.

**Disposiciones *malus* y *clawback***

<b>Disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i></b>	Circunstancias	<p>El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad de reducir o cancelar las asignaciones antes de su satisfacción (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"> <li>• Fraude;</li> <li>• Infracción grave de una ley, reglamento o Código de Conducta;</li> <li>• Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso;</li> <li>• Conducta irregular;</li> <li>• Gestión de riesgos deficiente;</li> <li>• Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad;</li> <li>• Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros;</li> <li>• Daño reputacional grave como resultado del comportamiento de un partícipe;</li> <li>• Fracaso empresarial; y</li> <li>• Cualquier otra circunstancia en la que el Consejo considere que la caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas.</li> </ul>
	Periodo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto de la parte en efectivo del Plan de Incentivo Anual, las disposiciones <i>clawback</i> se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago.</li> <li>• 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, todo el periodo desde la fecha de asignación hasta la consolidación.</li> <li>• En relación con el RSP y el SPIP, las disposiciones <i>clawback</i> se aplican durante los dos años siguientes a la consolidación.</li> <li>• El periodo de las disposiciones <i>clawback</i> de la parte en efectivo del Plan de Incentivo Anual se eligió para que coincida con el periodo de consolidación de las asignaciones de incentivo diferido. El periodo de las disposiciones <i>clawback</i> del RSP se eligió para que coincida con el periodo de mantenimiento posterior a la consolidación. Se considera que tales periodos permiten disponer de un intervalo de tiempo adecuado para tener conocimiento de las circunstancias mencionadas.</li> <li>• La proporción de una asignación que será objeto de devolución o 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.</li> </ul>

Durante el ejercicio 2025 no se invocó la aplicación de las disposiciones *malus* y *clawback*.

## 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 General de Accionistas celebrada en 19 de junio de 2025) se ha aplicado en 2025, y cómo se aplicará en 2026.

### 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 27 de febrero de 2025. Estos Reglamentos se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

Además de los Consejeros ejecutivos, la Comisión revisa la remuneración de los miembros del Comité de Dirección de IAG (y examina 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 está 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 es también Consejera Senior Independiente de IAG. 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 británico de 2024, 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

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva relativa al informe anual sobre remuneraciones de los Consejeros de 2024 y la aprobación de la política de remuneración de los Consejeros en la Junta General de Accionistas 2025:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe anual sobre remuneraciones de los Consejeros de 2024	2.580.379.867 (100)%	2.409.349.942 (93,37)%	32.352.047 (1,25)%	138.677.878 (5,37)%
Política de remuneración de los Consejeros de 2025	2.580.379.867 (100)%	2.163.892.699 (83,86)%	283.139.974 (10,97)%	133.347.194 (5,17)%

## Actividades de la Comisión durante el año

En 2025, la Comisión se reunió en cinco ocasiones (cuatro reuniones programadas y una reunión extraordinaria celebrada en abril) y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Principales puntos del orden del día
<b>Enero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisión de la Política de remuneración de los Consejeros ejecutivos de IAG</li><li>Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección y revisión del salario base de 2025</li><li>Revisión del salario base de 2025 del Consejero Delegado de IAG</li><li>Asignaciones del Plan de Acciones Restringidas de 2025</li><li>Marco de <i>Stretch Performance Incentive Plan</i> (SPIP)</li><li>Revisión del borrador del informe sobre remuneraciones de los Consejeros y de temas relativos a la remuneración del Estado de Información no Financiera de 2024</li></ul>
<b>Febrero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisión de los resultados del Plan de Incentivo Anual de 2024</li><li>Evaluación del resultado de consolidación del RSP de 2022</li><li>Evaluación del resultado de consolidación de la asignación del Plan de Incentivos <i>Full Potential</i> (FPIP) (aplicable a la alta dirección por debajo del Consejo de Administración)</li><li>Plan de Incentivo Anual de 2025</li><li>Objetivos específicos de cargos del Comité de Dirección de 2025</li><li>Asignaciones al amparo del SPIP para cargos de la alta dirección y actualización de la propuesta de incentivo a largo plazo del Consejero ejecutivo</li><li>Informe sobre remuneraciones de los Consejeros de 2024</li><li>Actualización sobre participaciones accionariales: análisis de participaciones accionariales de ejecutivos, facultades de asignación de acciones y límites de dilución</li><li>Plan de acciones a favor de todos los empleados – España</li></ul>
<b>Abril</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Información actualizada del mercado sobre tendencias de la remuneración de los ejecutivos</li><li>Información actualizada sobre proceso de consultas relativo a la política de remuneración de los Consejeros</li><li>Propuesta de revisión de la política de remuneración de los Consejeros para la Junta General de Accionistas</li></ul>
<b>Mayo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Propuesta de política de remuneración de los Consejeros de 2025</li><li>Informe de la Comisión de Retribuciones sobre la propuesta de política de remuneración de los Consejeros</li></ul>
<b>Noviembre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Información actualizada sobre tendencias del mercado</li><li>Información actualizada sobre la remuneración de la plantilla</li><li>Estrategia retributiva para 2026</li><li>Actualización de política de participación accionarial de ejecutivos de IAG</li><li>Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2025 y potenciales resultados del SPIP</li><li>Planes de acciones a favor de todos los empleados – Irlanda y Reino Unido</li></ul>

### 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 2025 fue de 143.784 libras esterlinas (168.443 euros), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y signatario de su Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2025. 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 2025.

### Consideración de las opiniones de los accionistas

Hemos mantenido un amplio diálogo con nuestros principales accionistas y los asesores de voto más importantes antes de solicitar la aprobación de los accionistas. Esta consulta abarcó a accionistas que representan el 43,4% de nuestro capital social (incluida Qatar Airways) y un 31% de las participaciones accionariales institucionales.

Estamos muy satisfechos con el nivel de diálogo mantenido y la calidad de los debates. Nuestros accionistas reconocieron el papel que desempeñan los

incentivos a la dirección a la hora de impulsar los sólidos resultados de IAG y se manifestaron a favor de un nuevo plan de nivel máximo vinculado a ambiciosos objetivos de desempeño. Los temas principales que se trataron durante esta consulta se han reflejado en el documento explicativo adjunto a la propuesta de política. Cabe señalar el firme apoyo en la Junta General de Accionistas 2025 a la política de remuneración de los Consejeros de 2025 y al informe sobre remuneraciones de los Consejeros de 2024.

La Comisión analiza anualmente las cuestiones y conclusiones resultantes de la Junta General de Accionistas y determina las acciones que puedan ser convenientes a tal respecto. La Sociedad seguirá dialogando con los accionistas y las agencias de voto siempre que haya cambios significativos en nuestro marco retributivo.

### 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 Consejero Delegado de IAG, que fue el único Consejero ejecutivo en 2025. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	Consejero Delegado: Luis Gallego			
	Miles de libras esterlinas <sup>1</sup>		Miles de euros <sup>1</sup>	
	2025	2024	2025	2024
Salario base	914	887	1.071	1.045
Complementos salariales	36	41	43	49
Pensión	114	111	134	131
Total remuneración fija	1.064	1.039	1.248	1.224
Incentivo anual	1.703	1.520	1.995	1.791
Efectivo	1.362	1.216	1.596	1.433
Diferido en forma de acciones por tres años	341	304	399	358
Incentivo a largo plazo <sup>2,3</sup>	3.343	2.828	3.916	3.331
Total remuneración variable	5.046	4.348	5.911	5.122
<b>Cifra única de remuneración total<sup>4</sup></b>	<b>6.110</b>	<b>5.387</b>	<b>7.159</b>	<b>6.346</b>

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 de 2025: el valor mostrado en esta tabla representa el valor estimado de la asignación bajo el RSP de 2023 concedida en marzo de 2023, que se consolidará en su totalidad en marzo de 2026. La estimación está basada en un precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2025 al 31 de diciembre de 2025, de 3,99 libras esterlinas.

3 Incentivo a largo plazo de 2024: El valor de la consolidación de la asignación del RSP de 2022 indicada en el informe del año pasado tomaba como base un precio de acción estimado de 2,43 libras esterlinas, basado en el precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2024 hasta el 31 de diciembre de 2024. Dicho valor ha sido reformulado este año utilizando el precio de acción en el momento de la consolidación en marzo de 2025, que era de 3,24 libras esterlinas.

4 Se debe tener en cuenta que el valor mostrado en esta tabla difiere del valor mostrado en el Anexo Estadístico de la CNMV que acompaña a este informe, ya que los criterios de presentación de información establecidos por la CNMV difieren de los usados en esta tabla.

### Explicaciones adicionales sobre la tabla de la cifra única total para 2025

El actual Consejero Delegado de IAG, Luis Gallego, fue el único Consejero ejecutivo en 2025. Como único Consejero ejecutivo, el Consejero Delegado 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 percibido por el Consejero Delegado de IAG en cada ejercicio.

Para 2025, se concedió un aumento del 3%, que no fue superior al aumento medio aplicado a la mayoría de la plantilla.

### Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje, servicios de apoyo a ejecutivos y seguro médico privado.

### Prestaciones por pensiones

Esto incluye la aportación de la empresa al plan de pensiones o un pago en efectivo en lugar de la aportación al plan de pensiones.

### Plan de incentivo Anual

En cuanto al incentivo del Consejero Delegado en 2025, 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 93,2% del máximo. Las condiciones de desempeño y los resultados que determinaron la asignación de incentivo se detallan más adelante en el informe.

Al haber cumplido el Consejero Delegado de IAG el requisito sobre participación accionarial del 400%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años (de no haberse cumplido el requisito, se habría diferido el 50% en forma de acciones por un periodo de tres años).

Respecto a 2024, el incentivo resultante fue del 85,70% del máximo. Al cumplir el Consejero Delegado de IAG el requisito sobre participación accionarial, el 20% del incentivo anual se difirió en forma de acciones por tres años, que se consolidarán en marzo de 2028.

### Consolidación de incentivo a largo plazo

En 2021, el Plan de Acciones por Desempeño en vigor en ese momento fue sustituido por un RSP. La tercera asignación al amparo del Plan de Acciones Restringidas (RSP) concedida al Consejero Delegado de IAG en marzo de 2023 se consolidará en marzo de 2026.

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a la asignación de acciones restringidas concedida en 2023 y convino en que, con base en dicha evaluación, se habían cumplido las condiciones inherentes al *underpin*. En consecuencia, está previsto que las asignaciones se consoliden íntegramente en marzo de 2026.

Más adelante en este informe, se incluye información más detallada sobre la evaluación de la Comisión.

### Apresiasión y depreciación de la acción

El precio de la acción en el momento de la asignación al amparo del RSP de 2023 era de 1,53 libras esterlinas y el precio de la acción estimado en el momento de la consolidación es de 3,99 libras esterlinas, lo que representa un incremento de 2,46 libras esterlinas por acción. El valor total de la consolidación de las asignaciones al amparo del RSP de 2023 atribuible al incremento en el precio de la acción asciende, por tanto, a 2.063.720 libras esterlinas.

A la luz del sólido desempeño del negocio y de la ejecución de la estrategia y los planes de transformación, la Comisión no ha ejercido ninguna discrecionalidad como resultado de la apreciación 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 finalizado el 31 de diciembre de 2025, la Sociedad pagó una prima por dicho seguro de 17.748 euros (2024: 17.847 euros).

### Tipo de cambio aplicable en 2025

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025, se aplicó el tipo de cambio £:€ de 1,1715 (2024: 1,1780).

### Resultados de la retribución variable

En la siguiente tabla se reflejan los componentes retributivos y el plazo de cada elemento de la política para los Consejeros ejecutivos.

Elementos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Incentivo anual</b> (se aplican cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	50% en efectivo <sup>1</sup>	50% en acciones <sup>1</sup> –periodo de diferimiento de tres años Sin condiciones adicionales de desempeño			
<sup>1</sup> Asignación anual de hasta el 200% del salario. Cuando el Consejero Delegado de IAG alcance la requerida participación accionarial del 400%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años.					
<b>Plan de Acciones Restringidas</b> (se aplican cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	Asignación anual de hasta el 150% del salario periodo de consolidación de tres años			periodo de tenencia de dos años Sin condiciones adicionales de desempeño	
<b>Stretch Performance Incentive Plan</b> (se aplican cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	Concedida asignación única de 300% de salario solamente en 2025 periodo de desempeño de tres años			periodo de tenencia de dos años Sin condiciones adicionales de desempeño	
<b>Requisitos de participación accionarial</b>	Requisito de participación accionarial mínima de Consejeros ejecutivos (incluidos requisitos después de salida de la Sociedad)				

**Resultados de la retribución variable de 2025****Plan de Incentivo Anual de 2025**

El Plan de Incentivo Anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el periodo objeto del informe. Los indicadores elegidos reflejan las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de rentabilidades sostenibles a largo plazo. Para 2025, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, los siguientes indicadores:

Ponderación	ICR	Descripción
<b>60% financieros</b>	Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	Para 2025, se consideró que el beneficio de explotación seguía constituyendo el ICR financiero más adecuado para alinear los intereses de los accionistas con la Sociedad.
<b>20% clientes</b>	NPS del Grupo por relevancia	El NPS se usa para medir la fidelidad y la experiencia de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en las respuestas a la encuesta 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 del NPS pone de manifiesto los ámbitos de concentración del interés del Grupo en 2025.
<b>10% indicador de eficiencia de carbono específico de IAG</b>	gCO <sub>2</sub> /pkm del Grupo	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 los coeficientes de ocupación.
<b>10% objetivos estratégicos y específicos del cargo</b>	Desempeño operativo	Impulsar el desempeño operativo de las aerolíneas en relación con objetivos financieros, operativos y clientes acordados.
	Competitividad	Definir y llevar a la práctica un plan estratégico a medio plazo que refuerce la posición de IAG en mercados clave.
	Transformación de IAG	Definir y ejecutar proyectos clave que consigan la transformación en términos de costes, experiencia del cliente y cultura.
	Sostenibilidad	Ejecución de plan referente a SAF para respaldar el objetivo de cero emisiones netas.
	Personas	Crear cultura y capacidad que sustenten el éxito a largo plazo del Grupo. Seguir impulsando la cartera de candidatos y la diversidad entre los cargos de alta dirección, incluida la transición de nuevos Consejeros Delegados de aerolíneas.

## Plan de Incentivo Anual del Consejero Delegado de IAG: desempeño con respecto a objetivos

De acuerdo con la Política de Remuneración de los Consejeros, el Consejero Delegado 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 2025 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño individual del Consejero Delegado de IAG:

Categoría	Tipo de métrica	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del Consejero Delegado (miles de libras esterlinas)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(pago del 50%)	Pago máximo (100%)				
<b>Métricas financieras 2025</b>	Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (millones de euros)	60%	3.993	4.564	5.134	5.024	90,3%	54,2%	990 £
<b>Descripción del desempeño</b>									
En 2025, el Grupo experimentó una sólida demanda en sus mercados principales, lo que permitió mantener un nivel de ingresos unitarios por pasajero equivalente al de 2024, con mayores <i>yields</i> de pasajeros que compensaron unos coeficientes de ocupación ligeramente inferiores. La capacidad aumentó un 2,4%, por debajo de lo previsto inicialmente, debido principalmente a la escasez de motores para aviones de largo radio. La transformación ha seguido mitigando los incrementos de costes de los proveedores y la inversión en productos y resiliencia operativa para los clientes. El Grupo también se ha beneficiado del impacto positivo del tipo de cambio, por la debilidad del dólar estadounidense, junto con la bajada de los precios medios del combustible. El resultado fue un robusto beneficio de explotación antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 5.024 millones de euros, frente al objetivo de 4.564 millones de euros (y en comparación con la cifra de 4.443 millones de libras esterlinas en 2024).									
<b>Cliente 2025</b>	NPS <sup>1</sup>	20%	21,51	24,51	27,51	28,0	100,0%	20,0%	365 £
<b>Descripción del desempeño</b>									
El resultado en 2025 fue 28,0 (+7 pts por encima del resultado de 2024) frente a un objetivo para el ejercicio de 24,51. Nuestras aerolíneas han invertido en aviones, TI y propiedades, lo que ha contribuido a un excelente desempeño operativo. La puntualidad del Grupo mejoró en 2025 y dicha mejora no solo genera importantes beneficios en términos de productividad y eficiencia, sino que constituye el principal motor de la satisfacción del cliente, lo que se refleja en la mejora del NPS, que aumentó +7,0 pts y superó el objetivo máximo. Nuestras inversiones en servicios al cliente, salas VIP, oferta gastronómica a bordo y productos digitales también han contribuido al incremento.									
<sup>1</sup> A efectos de la asignación del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea con respecto al NPS global refleja las áreas de atención del Grupo para 2025.									
<b>Carbono 2025</b>	gCO <sub>2</sub> /pkm	10%	80,0	78,1	77,6	77,5	100,0%	10,0%	183 £
<b>Descripción del desempeño</b>									
El resultado en 2025 fue de 77,5 comparado con el objetivo para el ejercicio del 78,1. IAG se ha fijado el objetivo de conseguir cero emisiones netas para 2050 en las emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Los objetivos de IAG incluyen una mejora del 11% en la eficiencia de consumo de combustible para 2025, la reducción de un 20% en las emisiones netas de alcance 1 y 3 para 2030 y un uso de SAF del 10% para 2030, todo ello en comparación con los valores de referencia de 2019. Las principales medidas destinadas a la reducción de emisiones son la modernización de la flota, el uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF), la participación en medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas RCDE y CORSIA del Reino Unido y la Unión Europea, y la eliminación del carbono. El Grupo sigue implantando iniciativas para la reducción de emisiones, en colaboración con sus principales grupos de interés, y aboga por políticas gubernamentales que respalden la competitividad global de todas las aerolíneas.									
<b>Objetivos estratégicos y específicos del cargo</b>	Los descritos en la tabla de la página anterior	10%	Bajo (0% al 40%)	Bueno a alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)	Excepcional	90,0 %	9,0%	164 £
<b>Descripción del desempeño</b>									
La Comisión y el Consejo consideraron el desempeño del Consejero Delegado frente a los ICR establecidos en la página anterior y evaluaron su desempeño frente a cada uno de ellos. El Consejero Delegado de IAG ha desempeñado un papel fundamental en los buenos resultados conseguidos por el Grupo en 2025, tal y como se indica en el Informe Estratégico, y ha sabido guiar al Grupo a través de las turbulencias del sector, de los desafíos y conflictos geopolíticos actuales y de un panorama político y un entorno regulatorio en transformación.									
<b>Total</b>		<b>100%</b>					<b>93,2%</b>		<b>1.703 £</b>

En todos los indicadores, se aplica una escala gradual por interpolación lineal entre el nivel mínimo de desempeño y el nivel objetivo-medio y entre el nivel objetivo medio y el nivel máximo.

A 31 de diciembre de 2025, el Consejero Delegado de IAG tenía una participación accionarial del 798% del salario base, por lo que cumplía el requisito de participación accionarial del 400%; en consecuencia, el 80% de la asignación del incentivo anual se pagará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por un periodo de tres años.

**Resultado de la asignación del incentivo anual basado en el desempeño del Consejero Delegado en 2025**

<b>Puntuación resultante de las fórmulas</b>	<b>Opinión de la Comisión de Retribuciones</b>	<b>Puntuación final expresada como % del máximo</b>	<b>93,2%</b>
93,2%	-		X
% del máximo	Sin ajuste		
		<b>Oportunidad máxima de incentivo (% del salario base)</b>	<b>200%</b>
			X
		<b>Salario base (miles de libras esterlinas)</b>	<b>914 £</b>
			=
		<b>Asignación de Incentivo Anual de 2025 (miles de libras esterlinas reflejada en la tabla de cifra única)</b>	<b>1.703 £ 1.995 €</b>

**Consolidación de la asignación del Plan de Acciones Restringidas de 2023**

El Plan de Acciones Restringidas (RSP, por sus siglas en inglés) se introdujo en 2021 para lograr una mayor alineación tanto de los intereses como de los resultados entre la alta dirección y los accionistas del Grupo mediante la acumulación y el mantenimiento de participaciones accionariales por la alta dirección, y para impulsar una mayor atención al desempeño sostenible a largo plazo de la Sociedad.

Las asignaciones del RSP a favor de los Consejeros ejecutivos están sujetas a un periodo de consolidación de tres años y a un periodo adicional de tenencia de dos años; la consolidación depende de la evaluación con resultado satisfactorio del *underpin* 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.

La tercera asignación al amparo del Plan de Acciones Restringidas concedida al Consejero Delegado de IAG en marzo de 2023 se consolidará en marzo de 2026. La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a la asignación de acciones restringidas y que cubre todo el desempeño de IAG, tanto financiero como no financiero.

Como parte de dicho proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había cumplido el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados en conjunto de los ejercicios 2023, 2024 y 2025. Los diversos elementos que se tuvieron en cuenta fueron:

- Los resultados financieros globales del periodo: el análisis llevado a cabo por la Comisión tuvo en cuenta la rentabilidad total, los márgenes operativos (incluso frente a aerolíneas comparables), los

ingresos, la generación de efectivo, el rendimiento de capital y la inversión de la Sociedad en la flota, así como los clientes y la transformación. La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había cumplido.

- 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 (también en diversidad e inclusión). La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había cumplido.
- Contexto de riesgo de IAG; en términos generales, el desempeño del Grupo en materia de riesgos se mantuvo en línea con su marco aprobado de control interno y tolerancia al riesgo, sin que se identificara ningún problema material.
- La experiencia de los grupos de interés del Grupo en el periodo, que no suscita ninguna preocupación material.

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 su evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación del RSP de 2023 se consolide íntegramente en marzo de 2026. La asignación está sujeta a un periodo de tenencia de dos años.

RSP de 2023 (número de acciones asignadas)	835.751
	X
Precio estimado por acción <sup>1</sup>	3,99 £
	=
Asignación reflejada en la tabla de cifra única (miles de libras esterlinas) <sup>2</sup>	3.343 £ 3.916 €

1 La cifra indicada representa el valor estimado de la asignación del RSP de 2023 que se consolida en marzo de 2026. La estimación está basada en el precio medio de la acción en el trimestre comprendido entre el 1 de octubre de 2025 y el 31 de diciembre de 2025.

2 Al analizar el resultado de la consolidación con respecto al RSP de 2023, la Comisión tuvo en cuenta el incremento del 161% del precio de la acción a lo largo del periodo de consolidación (precio estimado de la acción en la fecha de consolidación frente al precio de la acción en la fecha de concesión). La Comisión tuvo muy presente la evolución del precio de la acción, así como el resultado de la ejecución de la estrategia y la transformación. Por lo tanto, no se ejerció ninguna discrecionalidad en relación con la revalorización de la acción.

### Derechos concedidos durante el ejercicio 2025

La nueva Política de Remuneración de los Consejeros fue aprobada en la Junta General de Accionistas 2025 celebrada el 19 de junio de 2025. El principal cambio fue un nuevo marco de incentivos a largo plazo para el Consejero Delegado, que se ajusta al modelo de la alta dirección de IAG. Para impulsar nuestros ambiciosos planes estratégicos de crecimiento, se ha introducido un nuevo *Stretch Performance Incentive Plan* (SPIP), que incentiva la consecución de un exigente margen de explotación por encima del objetivo a medio plazo de IAG a lo largo del periodo que termina a finales de 2027. En 2025 se concedió al Consejero Delegado una asignación única del SPIP del 300% de su salario, sin que esté prevista la realización de ulteriores asignaciones al amparo de la Política en vigor. Las asignaciones en virtud del RSP, en vigor desde 2021 y que aporta estabilidad a un sector volátil y cíclico como el nuestro, siguen teniendo carácter anual.

### Asignaciones del *Stretch Performance Incentive Plan* durante el ejercicio 2025

Características del Plan	Definiciones
Descripción de la asignación	Asignaciones a la alta dirección de IAG para incentivar la obtención de los mejores resultados del mercado durante la siguiente fase de nuestra estrategia
Valor nominal de la asignación del Consejero ejecutivo	Consejero Delegado de IAG (Luis Gallego): asignación única en 2025 de 300% del salario base
Fecha de concesión	Junio de 2025 (tras la aprobación de la Junta General de Accionistas)
Precio de la acción en la asignación	3,04 libras esterlinas <sup>1</sup>
Periodo de desempeño	Tres años: 1 de enero de 2025 hasta diciembre de 2027
Fecha de consolidación periodo de tenencia	Febrero de 2028 Dos años: de febrero de 2028 a febrero de 2030
Indicadores de desempeño y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El margen operativo (antes de partidas excepcionales) será la única métrica del SPIP. Evaluación a lo largo de un periodo de tres años, aplicación de objetivos exigentes y alineación con objetivo estratégico del Grupo.</li> <li>El rango de objetivos de la asignación del Consejero Delegado del Grupo está basado en la suma de los tres objetivos anuales establecidos para los partícipes de niveles inferiores al Consejo. Para estos, el rango de objetivos parte de la base de una mejora progresiva del margen operativo a lo largo de un periodo de tres años, otorgándose más peso al tercer año y situándose el objetivo más exigente por encima del 16% con respecto al Grupo.</li> <li><i>Underpin</i> según el cual el beneficio de explotación del Grupo (antes de partidas excepcionales) no debe ser inferior a los niveles de 2019, que ascendieron a 3.285 millones de euros. Si no se cumple este requisito, la Comisión de Retribuciones podrá reducir las asignaciones, incluso a cero.</li> </ul>

1 Precio de la acción en la asignación alineado con las asignaciones del SPIP a los partícipes de niveles inferiores al Consejo. precio medio de cierre de la acción entre el 6 de marzo de 2025 y el 12 de marzo de 2025.

Objetivos de margen operativo	Umbral	Objetivo	Máximo
	13,91%	14,64%	15,96%
<b>Pago (como % del máximo)<sup>1</sup></b>	20%	50%	100%

<sup>1</sup> Consolidación lineal entre puntos

**Asignaciones del Plan de Acciones Restringidas durante el ejercicio 2025**

Características del Plan	Definiciones
Descripción 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	Consejero Delegado de IAG (Luis Gallego): 150% del salario base
Fecha de concesión	Marzo 2025
Precio de la acción en la asignación	3,04 libras esterlinas <sup>1</sup>
Periodo de consolidación	Tres años: de marzo de 2025 a febrero de 2028
Periodo de tenencia	Dos años: de febrero de 2028 a febrero de 2030
Descripción de <i>underpin</i> discrecional	La asignación no está vinculada a métricas de desempeño. La consolidación estará condicionada al cumplimiento de un <i>underpin</i> discrecional, que se evaluará a lo largo de los ejercicios 2025, 2026 y 2027 de la Sociedad (es decir, del 1 de enero de 2025 al 31 de diciembre de 2027). Al evaluar el <i>underpin</i> , la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas las métricas 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 y retorno del capital, y podrá compararse 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.

<sup>1</sup> Precio medio de cierre de la acción entre el 6 de marzo de 2025 y el 12 de marzo de 2025

**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 periodo objeto del informe (1 de enero de 2025 a 31 de diciembre de 2025). Percibió un importe en efectivo en lugar de aportaciones de 114.190 libras esterlinas. Este importe es equivalente al 12,5% del salario base abonado durante el ejercicio y es comparable al porcentaje aplicable a la mayoría de la plantilla británica.

### Estado de las participaciones accionariales y derechos sobre acciones de los Consejeros ejecutivos

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.

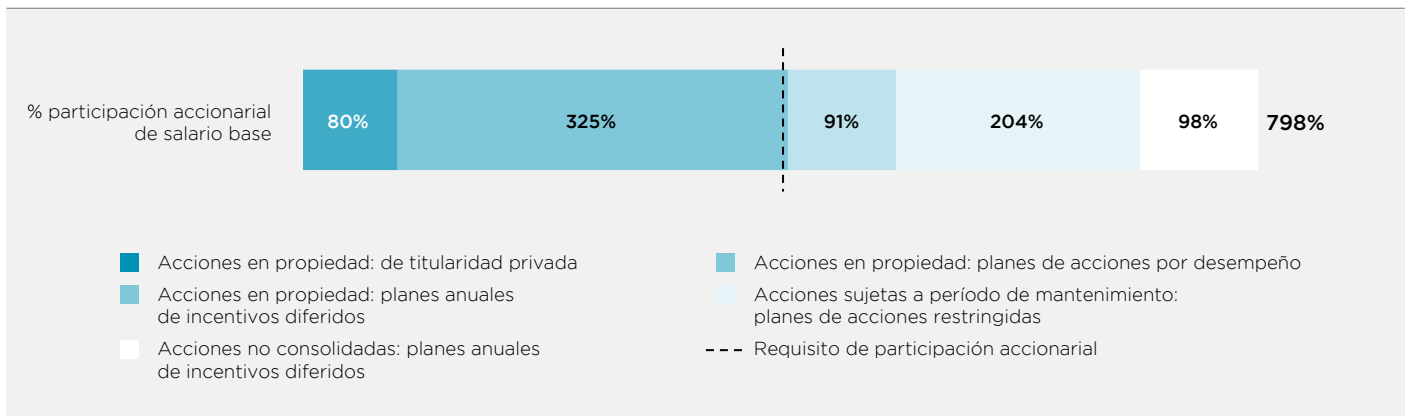
De acuerdo con la política de participación accionarial de ejecutivos, el Consejero Delegado de IAG debería acumular y mantener una participación accionarial del 400% del salario, mientras que otros Consejeros ejecutivos deberían acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario 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 Consejero Delegado de IAG y ha determinado que lo cumple.

Consejero Delegado, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 4,0
	Real		Salario por 7,98 (2.585.209 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta de conformidad con la política de participación accionarial de ejecutivos incluyen las acciones que ya posee el 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 periodo de tenencia del Plan de Acciones por Desempeño, las acciones consolidadas sujetas al periodo de tenencia del RSP 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 2025:



Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad: de titularidad privada	Acciones en propiedad: planes de acciones por desempeño	Acciones en propiedad: planes anuales de incentivos diferidos	Acciones sujetas a periodo de mantenimiento: planes de acciones restringidas	Acciones no consolidadas: planes anuales de incentivos diferidos	Total de acciones cualificadas en propiedad <sup>1</sup>	Consecuencia de una variación de la cotización de +/- 0,5 €
Luis Gallego	400% del salario	403.834	684.908	277.619	682.541	536.306	2.585.209 (798% del salario)	1.292.604

<sup>1</sup> 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 del Grupo, los Consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener una cantidad 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 periodo de dos años a partir de la fecha de su salida del Consejo. Para garantizarlo, las acciones normalmente se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

Entre el 31 de diciembre de 2025 y la fecha de este informe no se ha registrado ningún cambio en las participaciones accionariales anteriormente indicadas.

**Cargo de Consejero no ejecutivo 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 Consejero Delegado de IAG**

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

	Consejero Delegado 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	
2016	Willie Walsh	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 <sup>1</sup>		3.118.000 €	82,9% del máximo	-
2024 <sup>1</sup>		5.387.000 €	85,7% del máximo	-
2025 <sup>1</sup>		6.110.000 €	93,2% del máximo	-

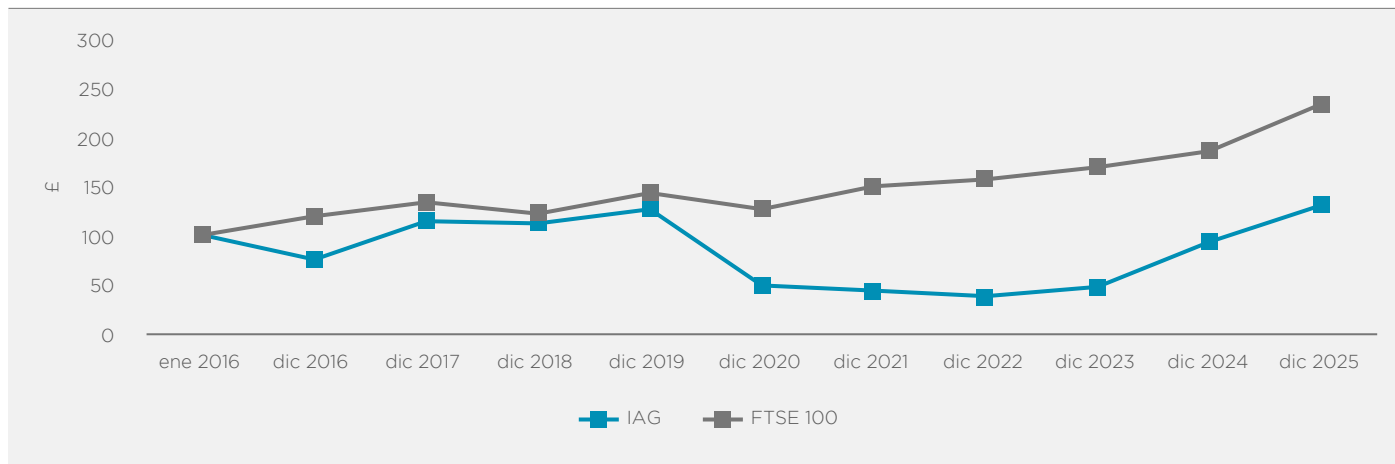
1 Incentivos a largo plazo de 2023, 2024 y 2025: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al Consejero Delegado de IAG que no llevan aparejadas *underpin* y que se consolidan en función del cumplimiento de *underpin*. Los valores de las asignaciones de acciones restringidas están incluidos en la tabla de cifra total única en los ejercicios pertinentes.

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 de cualquier incentivo a largo plazo.

**Evolución del retorno total para el accionista de IAG en comparación con el FTSE 100**

El gráfico que figura a continuación muestra el valor a 31 de diciembre de 2025 de una inversión hipotética de 100 libras esterlinas en acciones de IAG realizada el 1 de enero de 2016 comparado con el valor de 100 libras esterlinas 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 la media de los tres meses anteriores al cierre del ejercicio.

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.



El precio de la acción del Grupo tuvo un desempeño sólido en 2025, aumentando un 37% a lo largo del año.

## Consejeros no ejecutivos

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

Cargo	Asignación 2025	Asignación 2026
Presidente no ejecutivo	645.000 €	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €	120.000 €
Asignación adicional por la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Retribuciones	30.000 €	30.000 €
Asignación adicional por la presidencia de la Comisión de Nombramientos <sup>1</sup> y de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa	20.000 €	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de CSI	30.000 €	30.000 €

<sup>1</sup> El Presidente del Consejo preside la Comisión de Nombramientos y no recibe ninguna asignación fija adicional por ello.

Las asignaciones de los Consejeros no ejecutivos se revisaron por última vez en octubre de 2023. La asignación correspondiente al cargo de Consejero no ejecutivo no cambiará en 2026, habiendo permanecido invariable desde 2011.

En 2024, se incrementó la asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión se incrementaría a 30.000 euros para el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de Presidente de la Comisión de Retribuciones. De esta forma se refleja 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 2025 y 31 de diciembre de 2024.

Consejero (miles de euros)	2025			2024		
	Asignaciones (miles de euros)	Complementos salariales sujetos a tributación (miles de euros)	Total (miles de euros)	Asignaciones (miles de euros)	Complementos salariales sujetos a tributación (miles de euros)	Total (miles de euros)
Javier Ferrán	645	13	658	645	23	668
Heather Ann McSharry <sup>1</sup>	180	25	205	180	10	190
Giles Agutter <sup>2</sup>	-	-	-	59	-	59
Peggy Bruzelius <sup>3</sup>	56	-	56	120	1	121
Eva Castillo <sup>1,4</sup>	150	14	164	133	23	156
Margaret Ewing <sup>1,4</sup>	120	19	139	138	10	148
Maurice Lam	120	24	144	120	23	143
Bruno Matheu <sup>5</sup>	120	8	128	62	-	62
Simone Menne <sup>6</sup>	64	-	64	-	-	-
Robin Phillips	120	26	146	120	15	135
Päivi Rekonen <sup>6</sup>	64	4	68	-	-	-
Emilio Saracho <sup>3</sup>	56	33	89	120	13	133
Nicola Shaw	140	1	141	140	-	140
<b>Total (miles de euros)</b>	<b>1.835</b>	<b>167</b>	<b>2.002</b>	<b>1.837</b>	<b>118</b>	<b>1.955</b>

<sup>1</sup> A partir del 1 de enero de 2024, se incrementó su asignación fija por presidir la Comisión de Retribuciones o la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (de 20.000 euros a 30.000 euros).

<sup>2</sup> Giles Agutter salió del Consejo de Administración en junio de 2024 y sus asignaciones se corresponden con el periodo del año en que prestó sus servicios. No percibió ninguna asignación en 2025.

<sup>3</sup> Peggy Bruzelius y Emilio Saracho salieron del Consejo en junio de 2025, y sus asignaciones se corresponden con el periodo del año en que prestaron sus servicios.

<sup>4</sup> Eva Castillo sustituyó a Margaret Ewing como Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 1 de agosto de 2024.

<sup>5</sup> Bruno Matheu fue nombrado en junio de 2024 y sus asignaciones se corresponden con el periodo del año en que prestó sus servicios.

<sup>6</sup> Simone Menne y Päivi Rekonen fueron nombradas en junio de 2025, y sus asignaciones se corresponden con el periodo del año en que prestaron sus servicios.

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

Cada Consejero no ejecutivo en activo 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 finalizado el 31 de diciembre de 2025, se aplicó el tipo de cambio £:€ de 1,1715 (2024: 1,1780).

**Participaciones en acciones de los Consejeros**

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje del capital
Javier Ferrán	774.750	0,016%
Luis Gallego	1.366.361	0,029%
Peggy Bruzelius <sup>1</sup>	-	-%
Eva Castillo	-	-%
Margaret Ewing	18.750	-%
Maurice Lam	-	-%
Bruno Matheu	-	-%
Heather Ann McSharry	55.000	0,001%
Simone Menne <sup>2</sup>	-	-%
Robin Phillips	-	-%
Päivi Rekonen <sup>2</sup>	-	-%
Emilio Saracho <sup>1</sup>	-	-%
Nicola Shaw	4.285	-%
<b>Total</b>	<b>2.219.146</b>	<b>0,047%</b>

1 Peggy Bruzelius y Emilio Saracho cesaron en su cargo en el Consejo con fecha de efectos 19 de junio de 2025.

2 Simone Menne y Päivi Rekonen fueron nombradas miembros del Consejo con fecha de efectos 19 de junio de 2025.

Entre el 31 de diciembre de 2025 y la fecha de este informe no se ha registrado ningún cambio en las participaciones accionariales anteriormente indicadas.

**Pagos a antiguos Consejeros**

En 2025 recibieron complementos salariales en forma de viajes los antiguos Consejeros no ejecutivos indicados a continuación:

Antiguos consejeros no ejecutivos	Valor
Alberto Terol	27.000 €
Patrick Cescau	29.000 €
María Fernanda Mejía	28.000 €
Kieran Poynter	25.000 €
James Lawrence	16.000 €

## Plantilla general en 2025

Una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2025 ha sido entender la experiencia de la plantilla en general, así como revisar las medidas adoptadas con el fin de ofrecerle apoyo.

### Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo singular de IAG, la remuneración de los empleados es responsabilidad de cada compañía operadora y se gestiona por cada una de ellas, lo que les permite ofrecer la experiencia adecuada a clientes y empleados.
- Los empleados han desempeñado un papel fundamental en nuestra transformación y han sido clave para cumplir con nuestros clientes. Nuestras compañías operadoras siguen apoyando a sus empleados y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles, justos y acordes al nivel de competitividad de la compañía operadora.
- El 84% de nuestro personal está cubierto por convenios colectivos, con más de 30 convenios colectivos en vigor en el Grupo.
- 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 los empleados. En este sentido, se ha mejorado la oferta de prestaciones flexibles (como las mejoras en los viajes para el personal de Iberia y el plan de acciones a favor de todos los empleados en España), de salud mental y física y de apoyo para el bienestar económico de los empleados.
- El conocimiento en profundidad que la Comisión tiene de la experiencia del personal ayuda a garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de la plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

### Interacción con los empleados

Dos miembros de la Comisión de Retribuciones (entre otros miembros del Consejo) participan como consejeros designados en el plan de interacción con la plantilla del Consejo. Este diálogo abarca cuestiones relativas a la remuneración y a la experiencia de la plantilla pertinentes para la Comisión.

El Consejo fue informado de las principales cuestiones derivadas de la interacción en 2025 para tener una mejor comprensión de las experiencias del personal e identificar posibles áreas de mejora. En la sección Interacción con grupos de interés del Informe de gobierno corporativo se explica en mayor detalle la interacción del Consejo de Administración con los empleados.

### Remuneración de la plantilla

Cada compañía operadora ha querido pactar convenios colectivos que ofrecieran las mejores condiciones a los empleados y que al mismo tiempo garantizaran que el negocio y los salarios siguieran siendo competitivos. Los convenios acordados han introducido cambios en complementos salariales, pagos extraordinarios y aumentos de salario por contrato en todo el Grupo.

Cada compañía operadora tiene asumido el compromiso de crear un entorno de trabajo positivo, así como de contribuir y ayudar activamente al bienestar general de cada uno de sus empleados, poniendo a su disposición un amplio paquete de prestaciones sanitarias, financieras y de estilo de vida.

La Sociedad cumple con la obligación de publicar el análisis de la brecha salarial, cuyos detalles se recogen en la sección Estado de sostenibilidad del informe.

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 los intereses de la plantilla. Este enfoque es coherente con los principios de nuestra Política.

**Alineación de la remuneración del consejero ejecutivo y de la plantilla**

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

	Consejero Delegado de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
<b>Salario base</b>	<p>Desde el 1 de enero de 2025: 913.519 libras esterlinas (1.076.126 euros) (un incremento del 3% respecto de 2024). No superior al incremento medio aplicado a la mayoría de la plantilla.</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>El 84% de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos. Cada compañía operadora determina los presupuestos para los incrementos salariales a favor de empleados en sus respectivos países.</p> <p>Las subidas 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 2025 del Consejero Delegado de IAG con el aplicado al personal del Reino Unido en 2025, de los cerca de 37.625 empleados que lo fueron tanto en 2024 como en 2025, el incremento salarial medio asignado fue del 4,5% del salario base contractual.</p>
<b>Complementos salariales sujetos a tributación</b>	<p>Los paquetes de prestaciones 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 las prestaciones en un nivel competitivo y las adaptan a la práctica del mercado local.</p>
<b>Pensión</b>	<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>
<b>Asignaciones del Incentivo Anual</b>	<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 2025, el 60% se basó en el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, el 20% en NPS de clientes, 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>Al haber cumplido el Consejero Delegado de IAG el requisito sobre participación accionarial del 400%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años (de no haberse cumplido el requisito, el 50% se habría diferido en forma de acciones por un periodo 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>
<b>Incentivos a largo plazo</b>	<p>Oportunidad máxima bajo el RSP del 150% del salario base, condicionado al cumplimiento de <i>underpin</i>.</p> <p>Las asignaciones también están sujetas a un periodo de consolidación de tres años, seguido de un periodo de tenencia de dos años.</p> <p>En 2025, se concedió al Consejero Delegado una asignación única del SPIP, con una oportunidad máxima del 300% del salario base. La asignación está sujeta al cumplimiento de exigentes objetivos de margen operativo a lo largo de un periodo de tres años, así como a un <i>underpin</i> vinculado a beneficio. Aplicación de periodo de tenencia 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> <p>En el SPIP también participan otros cargos de la alta dirección, en línea con nuestros ambiciosos planes estratégicos.</p>

## Ratio del salario del Consejero Delegado

Los ratios que figuran en la siguiente tabla comparan la remuneración total del Consejero Delegado (indicada en la tabla de cifra única) con la remuneración de un empleado medio del Reino Unido, así como con los empleados del Reino Unido que se encuentran en el cuartil inferior y en el cuartil superior. Con el tiempo, se irá ampliando esta información hasta abarcar un periodo de 10 años consecutivos.

Año	Cifra única Consejero Delegado (miles de libras esterlinas)	Método <sup>1</sup>	Percentil 25 de ratio salarial	Ratio salarial mediano	Percentil 75 del ratio salarial
<b>2025</b>	<b>6.110</b>	<b>Opción A</b>	<b>107:1</b>	<b>89:1</b>	<b>58:1</b>
2024 <sup>2</sup>	5.387	Opción A	102:1	85:1	55:1
2023	3.118	Opción A	63:1	51:1	33:1
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	Salario mediano	Percentil 75 de salario
<b>2025<sup>3</sup></b>	<b>Salario base (miles de libras esterlinas)</b>	<b>35,8</b>	<b>51,5</b>	<b>77,7</b>
	<b>Remuneración total (miles de libras esterlinas)</b>	<b>57,3</b>	<b>69,0</b>	<b>105,9</b>
2024	Salario base (miles de libras esterlinas)	33,1	47,7	72,7
	Remuneración total (miles de libras esterlinas)	52,6	63,6	97,7
2023	Salario base (miles de libras esterlinas)	30,2	43,5	66,8
	Remuneración total (miles de libras esterlinas)	49,2	61,4	95,3

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 del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 41.801 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2025.

2 Los ratios de 2024 se han actualizado partiendo de la cifra única reformulada del Consejero Delegado para 2024 (según la explicación incluida en la tabla de cifra única).

3 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina del Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2025, pagaderos a empleados más adelante en 2026, 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 Consejero Delegado de IAG en 2025.

El aumento en la remuneración de los empleados del Reino Unido en 2025 refleja:

- Las compañías operadoras son responsables de los marcos retributivos y de las condiciones de trabajo, y tratan de garantizar que el trabajo de los empleados se refleje adecuadamente en su retribución y esté alineado con el mercado local, sea sostenible y competitivo para atraer a los mejores talentos.
- En todas las compañías operadoras hemos implementado una serie de programas destinados a ayudar a nuestros empleados.
- Pagos efectuados a directivos conforme al Plan de Incentivo Anual de 2025 y conforme al RSP.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla del Reino Unido, informándose del salario de 42.066 empleados en 2024 y de 41.801 en 2025.

El cambio en la remuneración del Consejero Delegado de IAG entre 2024 y 2025 se explica por lo siguiente:

- Un aumento del 3% en el salario base para 2025, no superior al aumento de la plantilla (4% en 2024 y el aumento del 4% en 2023 fue el primero desde el nombramiento, 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 de 2023, que se consolidará en su totalidad en marzo de 2026, y se liberará cuando concluya el periodo normal de tenencia de dos años.

El ratio del salario medio de 2025 y las últimas tendencias en ratios salariales son coherentes con el marco retributivo de IAG y reflejan la naturaleza variable de la remuneración total del Consejero Delegado de IAG. La Comisión ha constatado que el ratio del salario medio comunicado este año es coherente con nuestras políticas en el Reino Unido y está en consonancia con el mercado, la experiencia y las competencias.

La sección Estado de sostenibilidad del informe contiene más información sobre el ratio salarial del Consejero Delegado.

### 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 del Reino Unido entre 2022 y 2025.

Consejero	2024 a 2025			2023 a 2024			2022 a 2023		
	Salario o asignación	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual	Salario o asignación	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual	Salario o asignación	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual
Luis Gallego <sup>1</sup>	2 %	(12)%	11 %	7 %	(34)%	10 %	2 %	(78)%	1 %
Javier Ferrán	- %	(43)%		- %	188 %		- %	60 %	
Heather Ann McSharry <sup>2</sup>	- %	150 %		6 %	233 %		16 %	(50)%	
Peggy Bruzelius <sup>3</sup>	(53)%	(100)%		- %	(75)%		- %	100 %	
Eva Castillo <sup>4</sup>	13 %	(39)%		11 %	1050 %		- %	- %	
Margaret Ewing <sup>5</sup>	(13)%	90 %		(1)%	150 %		- %	33 %	
Maurice Lam	- %	4 %		- %	156 %		- %	(25)%	
Bruno Matheu <sup>6</sup>	94 %	100 %		100 %	100 %		- %	- %	
Simone Menne <sup>7</sup>	100 %	100 %		- %	- %		- %	- %	
Robin Phillips	- %	73 %		- %	(17)%		- %	350 %	
Päivi Rekonen <sup>7</sup>	100 %	100 %		- %	- %		- %	- %	
Emilio Saracho <sup>3</sup>	(53)%	154 %		- %	18 %		- %	- %	
Nicola Shaw	- %	100 %		- %	(100)%		- %	(67)%	
<b>Todos los empleados del Reino Unido<sup>8</sup></b>	<b>8 %</b>	<b>- %</b>	<b>(10)%</b>	<b>10 %</b>	<b>- %</b>	<b>30 %</b>	<b>6 %</b>	<b>- %</b>	<b>93 %</b>

1 Aumento del 3% del salario base para 2025 (no superior al aumento medio de la mayoría de la plantilla).

2 El aumento de las asignaciones de Heather Ann McSharry en 2023 con respecto a 2024 refleja el incremento en las asignaciones que corresponde por presidir la Comisión de Retribuciones. El aumento en 2022 con respecto a 2021 corresponde a su nombramiento como Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de junio de 2022.

3 Peggy Bruzelius y Emilio Saracho dejaron su puesto en el Consejo de Administración el 19 de junio de 2025 y sus asignaciones se corresponden con el periodo del año en que prestaron sus servicios.

4 Eva Castillo fue nombrada Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 1 de agosto de 2024. El aumento en sus asignaciones en 2024 con respecto a las de 2023 corresponden al incremento por presidir la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

5 Margaret Ewing desempeñó el cargo de Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento hasta el 1 de agosto de 2024.

6 Bruno Matheu fue nombrado el 26 de junio de 2024.

7 Simone Menne y Päivi Rekonen fueron nombradas consejeras no ejecutivas el 19 de junio de 2025.

8 Las medianas salariales de todos los empleados del Reino Unido en 2024 y 2025 subyacentes al aumento del 8% del salario mediano se basan en las ganancias de los empleados del Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del Consejero Delegado en 2025.

### Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan los costes salariales totales, el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, recompra de acciones y los dividendos para la Sociedad con respecto a los ejercicios 2024 y 2025.

Millones de euros	2025	2024
Costes salariales totales de IAG <sup>1</sup>	<b>6.586</b>	6.356
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos) <sup>2</sup>	<b>4.864</b>	5.290
Beneficio de explotación de IAG antes de partidas excepcionales	<b>5.024</b>	4.443
Recompra de acciones	<b>1.000</b>	350
Dividendos declarados	<b>220</b>	427
Dividendos propuestos	<b>228</b>	

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

2 Se debe tener en cuenta que el valor mostrado en esta tabla coincide con el valor mostrado en el Anexo Estadístico de la CNMV que acompaña a este informe.

### Información complementaria: acciones de los consejeros

En la siguiente tabla se detallan los derechos sobre acciones ordinarias condicionales concedidos de conformidad con el 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 periodo de tenencia	N.º de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2025	N.º de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2025
Luis Gallego	Junio de 2021	414.954	Junio de 2024	-	Junio de 2026	-	414.954
	Marzo de 2022	581.907	Marzo de 2025	-	Marzo de 2027	-	581.907
	Octubre de 2022	290.953	Marzo de 2025	-	Marzo de 2027	-	290.953
	Marzo de 2023	835.751	Marzo de 2026	-	Marzo de 2028	835.751	-
	Marzo de 2024	874.437	Marzo de 2027	-	Marzo de 2029	874.437	-
	Marzo de 2025	450.128	Febrero de 2028	-	Febrero de 2030	450.128	-
<b>Total asignaciones de acciones condicionales (RSP)</b>		<b>3.448.130</b>				<b>2.160.316</b>	<b>1.287.814</b>

Las asignaciones del RSP están sujetas a *underpin* discretionales antes de la consolidación. Tras esta evaluación del *underpin* 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 el reglamento del plan en la fecha de las asignaciones del RSP era, en 2025: 3,04 libras esterlinas (2024: 1,52 libras, 2023: 1,53 libras esterlinas, ambas asignaciones en 2022: 1,41 libras esterlinas y 2021: 1,98 libras esterlinas).

En la siguiente tabla se detallan los derechos sobre acciones ordinarias condicionales concedidos de conformidad con el SPIP 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 periodo de tenencia	N.º de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2025	N.º de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2025
Luis Gallego	Junio de 2025	900.255	Febrero de 2028	-	Febrero de 2030	900.255	-
<b>Total asignaciones de acciones condicionales (SPIP)</b>		<b>900.255</b>				<b>900.255</b>	<b>-</b>

Asignación íntegra determinada en función de exigentes objetivos de margen operativo del Grupo, evaluados a lo largo de un periodo de tres años. 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 precio de asignación y la fecha de consolidación se ajustan a las asignaciones del SPIP que se realizan a los partícipes de niveles inferiores al Consejo.

### Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)

De acuerdo con la Política vigente, si el Consejero Delegado de IAG ha acumulado la participación accionarial del 400% requerida por la Política, el 20% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos se efectúa en acciones diferidas conforme al plan denominado Plan de Acciones para Ejecutivos (si no se cumple ese requisito, el porcentaje diferido en forma de acciones es del 50%). De conformidad con este plan, las asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un periodo de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad que tiene actualmente el consejero ejecutivo conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los periodos de desempeño finalizados el 31 de diciembre de 2022, el 31 de diciembre de 2023 y el 31 de diciembre de 2024.

Consejero ejecutivo	Asignación de incentivo del ejercicio de desempeño se refiere a <sup>1</sup>	Fecha de asignación de incentivo	N.º de acciones a 1 de enero de 2025	Asignaciones de incentivo concedidas durante el ejercicio	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el ejercicio	Asignaciones concedidas durante el ejercicio	N.º de acciones diferidas a 31 de diciembre de 2025
Luis Gallego	2022	Marzo de 2023	447.341	-	Marzo de 2026	-	-	447.341
	2023	Marzo de 2024	464.685	-	Marzo de 2027	-	-	464.685
	2024	Marzo de 2025	-	-	Marzo de 2028	-	99.873	99.873
<b>Total</b>			<b>912.026</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>99.873</b>	<b>1.011.899</b>

<sup>1</sup> En relación con el periodo de desempeño finalizado el 31 de diciembre de 2025, está previsto que la asignación se realice en marzo de 2026.

De acuerdo con el reglamento del Plan de Acciones para Ejecutivos, una asignación del IADP no caducará si se deja el empleo antes de la fecha de consolidación, a menos que se produzcan circunstancias excepcionales, como una falta grave, en cuyo caso la asignación caducaría en su totalidad. Las asignaciones del IADP también están sujetas a las disposiciones de *malus* y *clawback* de la Política de Remuneración.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en relación con las asignaciones del IADP (con respecto al desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes: asignación de 2025: 3,04 libras esterlinas, asignación de 2024: 1,52 libras esterlinas y asignación de 2023: 1,53 libras esterlinas.

# Política de Remuneraciones de los Consejeros 2025

## Introducción

La vigente Política de Remuneraciones de los Consejeros fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024. Como se indica en el Informe de Remuneración de los Consejeros de 2023 publicado en marzo de 2024, y tras una revisión exhaustiva de la estrategia de remuneración a largo plazo completada después de la Junta de Accionistas de 2024, el Consejo acordó mantener el modelo de incentivos a largo plazo para directivos por debajo del Consejo vigente desde 2021 y extenderlo a los consejeros ejecutivos. Por consiguiente, presentamos una nueva Política de Remuneraciones de los Consejeros que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2025. Se incluye a continuación la política propuesta.

La Política de Remuneraciones de los Consejeros resultará de aplicación, de conformidad con lo dispuesto en el apartado 1 del artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, a partir de la fecha de su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2025 y a lo largo de los tres ejercicios siguientes.

Cualquier modificación o sustitución de la Política de Remuneraciones 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, en la medida de lo posible, a la normativa británica en materia de información sobre remuneraciones.

En la elaboración de la propuesta de Política de Remuneraciones 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

<b>Alineación</b>	Nuestras políticas de remuneración promueven la creación de valor a largo plazo, mediante la alineación transparente con nuestra estrategia corporativa. 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.
<b>Competitividad</b>	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 la alta dirección, tendremos en cuenta la experiencia, la comparabilidad con salarios externos y la capacidad de IAG para competir por el talento global.
<b>Remuneración basada en el desempeño</b>	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 las métricas 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.
<b>Criterio</b>	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.
<b>Sostenibilidad</b>	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.
<b>Plantilla en general</b>	Tenemos el compromiso de conocer la experiencia de todo nuestro personal. Al determinar la remuneración de la alta dirección, 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 contactos periódicos con sus principales inversores y asesores de voto en los que 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 remuneraciones.

En el desarrollo de nuestro enfoque para la revisión de la Política de Remuneraciones de los Consejeros, hemos consultado a nuestros mayores accionistas y a los principales asesores de voto. La consulta sobre nuestra propuesta fue positiva y recibimos valiosas preguntas y comentarios que nos ayudarán a dar forma a nuestros futuros debates.

Por otro lado, 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 de Retribuciones 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 de Administración 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 ejecutivos reflejen la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés.

La retribución de los empleados en todas las sociedades 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 y del SPIP 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 sociedades 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, la competencia 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 intereuropeo. Entre sus miembros hay representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEE) 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 EEE.

### **Propuesta de cambios en la Política de Remuneraciones de los Consejeros**

La Comisión ha revisado el elemento de remuneración a largo plazo de la Política en el marco del entorno económico y empresarial para garantizar que siga impulsando el desempeño necesario para alcanzar nuestras metas estratégicas y velar por la alineación con todos los grupos de interés. Como resultado de dicha revisión, se ha acordado proponer un cambio en los elementos de la remuneración a largo plazo, con el fin de garantizar que siga incentivando la ejecución sostenida de nuestros ambiciosos planes de crecimiento estratégico, reforzando nuestra cultura de alto rendimiento y unificando el marco retributivo de todo el equipo directivo.

El informe de la Comisión de Retribuciones sobre la propuesta, elaborado de conformidad con el artículo 529 novodécies de la Ley de Sociedades de Capital, expondrá el contexto empresarial y los motivos de la propuesta, incluida una descripción del proceso de consultas llevado a cabo con los accionistas y los temas abordados en el mismo. El informe será puesto a disposición de los accionistas en la página web de la Sociedad desde la fecha de la convocatoria de la Junta General de Accionistas de 2025.

Los principales cambios en la actual Política de Remuneraciones se exponen a continuación:

- Participación de consejeros ejecutivos en el nuevo *plan de desempeño extraordinario* (SPIP, por sus siglas en inglés), lanzado para 300 directivos en 2025. El SPIP ha sido diseñado para incentivar la consecución de objetivos de desempeño de máximo nivel que van más allá de los objetivos del plan estratégico, mantener la atención en la transformación del negocio y reforzar en mayor medida nuestra cultura de alto rendimiento. Bajo el SPIP, un consejero ejecutivo podría obtener una asignación única cuyo valor nominal equivaldría al 300% del salario.
- Incremento del requisito de participación accionarial del CEO de IAG, que pasará del 350% al 400% del salario para reflejar el aumento de su oportunidad en el incentivo a largo plazo como resultado del lanzamiento del SPIP. La Comisión revisa periódicamente la política relativa a la aplicación de los requisitos de participación accionarial. La información sobre la aplicación y los niveles de cumplimiento del CEO se detallan en el Informe anual sobre Remuneraciones.

La Política, expuesta en las siguientes páginas, tiene un plazo previsto de aplicación de tres años, hasta 2028, 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 ejecutivos y garantizar 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
<b>Remuneración Fija</b>	Salario, complementos salariales y pensión				
<b>Incentivo Anual</b> (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	50% en efectivo		50% en acciones <sup>1</sup> – período de diferimiento de tres años. Sin condiciones de desempeño adicionales.		
1 Si el CEO de IAG cumple el requisito de participación accionarial del 400%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por un período de tres años.					
<b>Plan de Acciones Restringidas</b> (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	Hasta un 150% del salario. Período de consolidación de tres años.			Período de mantenimiento de dos años. Sin condiciones de desempeño adicionales.	
<b>Stretch Performance Incentive Plan</b> (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> )	Asignación única de hasta 300% del salario. Período de desempeño de tres años.			Período de mantenimiento de dos años. Sin condiciones de desempeño adicionales.	
<b>Requisitos de participación accionarial</b>	Requisito de participación accionarial mínima de consejeros ejecutivos (incluidos requisitos después de la salida).				

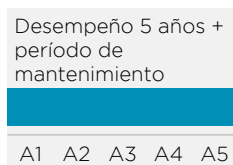
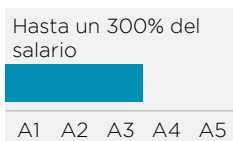
En la siguiente tabla se resumen los principales elementos que integran el paquete retributivo de los consejeros ejecutivos:

Objetivo y vinculación con estrategia	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<b>Salario base</b> 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.
<b>Complementos Salariales</b> Aseguran 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.	
<b>Pensión</b> Proporciona una retribución post-jubilación 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 Sociedad 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	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<b>Asignación de Incentivo Anual</b> Incentiva la consecución de objetivos anuales estratégicos y de KPI	<p>El Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece las métricas 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 de Administración) y el objetivo estratégico del Grupo. 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 de 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 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>La oportunidad máxima 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 métricas financieras. Las métricas no financieras medibles pueden incluir, entre otros, objetivos estratégicos, personales, de clientes y 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>
Hasta un 200% del salario 			
Pagado en efectivo 			
Diferido 			

Objetivo y vinculación con estrategia	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Plan de Acciones Restringidas (RSP)</b> Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.</p> <p>Hasta un 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>. 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 mantenimiento 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 del <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 si se ha satisfecho el <i>underpin</i>, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluido 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 métricas operativas 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>

Objetivo y vinculación con estrategia	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Stretch Performance Incentive Plan (SPIP)</b></p> <p>Incentiva el cumplimiento de objetivos de desempeño de máximo nivel vinculados a la ambición estratégica del Grupo.</p>	<p>Al amparo del SPIP un consejero ejecutivo puede obtener una asignación única tras la Junta General de Accionistas 2025.</p> <p>El SPIP consiste en una asignación de acciones de la Sociedad cuya consolidación está sujeta a desempeño, evaluado normalmente a lo largo de un período de tres ejercicios.</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>Normalmente a la consolidación de cualquier asignación resultará de aplicación un período de mantenimiento adicional de al menos dos años.</p>	<p>El valor nominal de la asignación concedida al consejero ejecutivo no excederá del 300% del salario.</p>	<p>Las asignaciones normalmente están sujetas a una o varias métricas financieras determinadas por el Consejo. Por lo general, también resultará de aplicación un <i>underpin</i> que en caso de no ser satisfecho permite a la Comisión reducir la consolidación, a modo de salvaguardia.</p> <p>En principio no se efectuará ningún pago con respecto a ninguna de las métricas de desempeño del SPIP hasta que el desempeño relativo a esa métrica concreta haya alcanzado el nivel mínimo del rango del objetivo (que en 2025 será el 20% del máximo). 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 (con consolidación lineal entre dichos puntos).</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>



**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 CEO de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 400% del salario base, y otros consejeros ejecutivos (en el caso de que sean nombrados por el Consejo) deben acumular y mantener una participación accionarial equivalente al 200% del salario base. Los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener el 100% de las acciones (netas de impuestos) consolidadas en virtud de planes de acciones hasta que alcancen su respectivo requisito de participación accionarial.

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 métricas de desempeño**

Normalmente, la Comisión fija cada año las métricas de desempeño seleccionadas para el incentivo anual asegurando que puedan reflejar las prioridades de la Sociedad durante todo el ejercicio. Los objetivos para las métricas de desempeño se fijan teniendo en cuenta una serie de factores, que incluyen el plan operativo anual de la Sociedad, prioridades estratégicas, el entorno económico y las condiciones y expectativas del mercado. Las métricas no financieras vinculadas al incentivo anual pueden incluir objetivos estratégicos, personales, relativos a clientes y de ASG. Las asignaciones del SPIP están sujetas, por lo general, a una o varias métricas financieras. Las asignaciones del SPIP concedidas en 2025 estarán sujetas al margen operativo, indicador fundamental del desempeño del negocio con respecto al que el Grupo ha establecido robustos objetivos a medio plazo como parte de nuestras metas estratégicas.

<b>Disposiciones Malus y Clawback</b>	<b>Circunstancias</b>	<p>El Consejo de Administración, 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"> <li>• Fraude;</li> <li>• Infracción grave de una ley, reglamento o código de conducta;</li> <li>• Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso;</li> <li>• Conducta irregular;</li> <li>• Gestión de riesgos deficiente;</li> <li>• Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad;</li> <li>• Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros;</li> <li>• Daño reputacional grave como resultado de la conducta de un partícipe;</li> <li>• Fracaso empresarial; y</li> <li>• Cualquier otra circunstancia en la que el Consejo considere que a caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas.</li> </ul>
	<b>Período</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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, todo el periodo desde la fecha de asignación hasta la consolidación.</li> <li>• En relación con el RSP y el SPIP, las disposiciones <i>clawback</i> se aplican durante los dos años siguientes a la consolidación; y</li> <li>• La proporción de una asignación que será objeto de devolución o de pérdida del derecho a las acciones quedará a la discreción del Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.</li> </ul>

### Discrecionalidad para ajustar resultados de la aplicación de fórmulas

El Consejo de Administraciones, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, tiene discrecionalidad para ajustar (incluso impedir en su totalidad, y no efectuar, ningún pago) 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 las métricas 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 de Administración está, asimismo, facultado para reducir los niveles de asignaciones en el momento de la concesión y/o los resultados de consolidación del RSP y SPIP 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 de Administración 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	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima
<b>Asignación fija</b> Las asignaciones fijas tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.	Normalmente, las asignaciones se fijan por referencia a factores tales como el posicionamiento en el mercado. 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 de Administración, como la de Consejero Independiente Sénior, o por ocupar la presidencia de una Comisión. Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tendrán en cuenta las condiciones del mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario. No existe una fecha de revisión específica, pero la Sociedad prevé revisar las asignaciones oportunamente.	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.
<b>Complementos salariales</b>	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 la Política de Viajes Personales para consejeros no ejecutivos de IAG aprobada por el Consejo de Administración. De conformidad con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos de la Sociedad, y en desarrollo de dicho artículo, los consejeros no ejecutivos también podrán recibir este complemento después de haber cesado en su cargo si el Consejo de Administración lo estima adecuado y de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en cada momento en la Política de Viajes Personales para consejeros no ejecutivos de IAG aprobada por el Consejo. Los términos y condiciones aplicables a antiguos consejeros no ejecutivos podrían diferir de los aplicables a los consejeros en funciones y estar sujetos a condiciones o limitaciones adicionales (como, por ejemplo, un período de servicio mínimo o un período máximo de aplicación del derecho, fijo o variable, tras cesar en el cargo) determinados por el Consejo de Administración de tanto en tanto.	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 disfrutar de este complemento en un momento determinado).

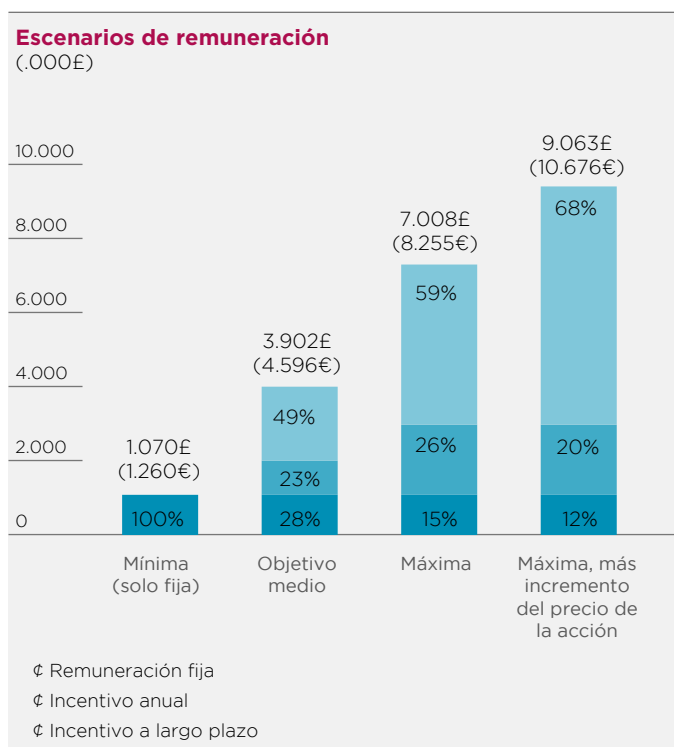
### Escenarios de Remuneración

En la siguiente tabla se refleja la remuneración total que puede percibir el consejero ejecutivo en virtud de nuestra Política de Remuneraciones. 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.

#### CEO de IAG – supuestos en que se basan los escenarios de la remuneración de 2025

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 2025.</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>CEO de IAG</td> <td>914</td> <td>41</td> <td>114</td> <td>1.070,00 €</td> </tr> </tbody> </table>		Salario base (.000 €)	Complementos salariales (.000 €)	Pensión (.000 €)	Remuneración fija total (.000 €)	CEO de IAG	914	41	114	1.070,00 €
	Salario base (.000 €)	Complementos salariales (.000 €)	Pensión (.000 €)	Remuneración fija total (.000 €)							
CEO de IAG	914	41	114	1.070,00 €							
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>La oportunidad del RSP es del 150% del salario base.</p> <p>Dado el grado de exigencia de los objetivos del SPIP, la oportunidad del SPIP en este escenario es del 60% del salario base (o 20% del máximo).</p>										
Máxima	<p>En este escenario, el incentivo anual máximo que puede devengarse es del 200% del salario base.</p> <p>La oportunidad del RSP es del 150% del salario base.</p> <p>En este escenario, la asignación máxima que puede obtenerse al amparo del SPIP es del 300% del salario base.</p>										
Máxima más incremento del precio de la acción	<p>Son de aplicación los mismos supuestos que para “Máxima” 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 2024 de 1 GBP: 1,1780 EUR.</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 dentro del total en cada escenario.

### **Contratos de prestación de servicios y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad de 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 / 12 meses

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; 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 recolocación) 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 de Administración, 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, salida por causas objetivas, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos que salgan de la Sociedad con estatus de good leaver recibirán, por lo general, una parte proporcional de sus acciones del SPIP, con sujeción al cumplimiento de las condiciones de desempeño, y una parte proporcional de sus acciones del RSP, con sujeción a la satisfacción del underpin, de conformidad con las normas del plan. En principio, el prorrateo se calcula en función de la parte del periodo de consolidación durante la que el consejero ejecutivo haya trabajado en la Sociedad. En general, las fechas normales de consolidación, los periodos de mantenimiento y los requisitos sobre participación accionarial después de la salida de la Sociedad se seguirán aplicando, salvo en un número limitado de circunstancias excepcionales conforme a las normas del plan y/o a la discreción del Consejo de Administración. 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, ya sea con un contrato de trabajo o de carácter mercantil, a una empresa restringida, (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Sociedad) durante un periodo de doce 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 de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de los miembros del Consejo de Administración 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 de Administración 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 remuneraciones, 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 los 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 de Administración, 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 Administración 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 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.

Los ejecutivos podrán percibir los dividendos distribuidos, en su caso, durante el período del diferimiento (de las asignaciones de incentivos anuales diferidos) o el período de consolidación (de las asignaciones del RSP y el SPIP) en forma de pagos equivalentes a dividendos.

Todas las facultades discrecionales previstas en las normas de cualquier plan de acciones operado por la Sociedad podrán aplicarse al amparo de esta Política, a menos que su aplicación quede expresamente limitada en la misma.

## 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 remuneraciones 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 en el RSP en los mismos términos que los consejeros actuales. También podrán participar en el SPIP a discreción de la Comisión (y conforme a los parámetros indicados en la tabla de la política).

Para facilitar la captación, el Consejo de Administración, 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 tales 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 remuneraciones.

En caso de 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.

La remuneración de los consejeros no ejecutivos contratados se regirá por los principios de la política de remuneraciones de la Sociedad señalados anteriormente.

---

**DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR**

---

Fecha fin del ejercicio de referencia: [ 31/12/2025 ]

CIF: [ A85845535 ]

Denominación Social:

[ **INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.** ]

Domicilio social:

[ EL CASERÍO, IBERIA ZONA INDUSTRIAL,2 LA MUÑOZA MADRID ]

**B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO**

B.4. Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	2.580.379.867	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	32.352.047	1,25
Votos a favor	2.409.349.942	93,37
Votos en blanco		0,00
Abstenciones	138.677.878	5,37

**C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS**

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2025
Don JAVIER FERRÁN	Presidente Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don LUIS GALLEGO	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña PEGGY BRUZELIUS	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 19/06/2025
Doña EVA CASTILLO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña MARGARET EWING	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don MAURICE LAM	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don BRUNO MATHEU	Consejero Dominical	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña SIMONE MENNE	Consejero Independiente	Desde 19/06/2025 hasta 31/12/2025
Don ROBIN PHILLIPS	Consejero Dominical	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña PÄIVI REKONEN	Consejero Independiente	Desde 19/06/2025 hasta 31/12/2025
Don EMILIO SARACHO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 19/06/2025
Doña NICOLA SHAW	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

C.1. Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Don JAVIER FERRÁN	645							13	658	668
Don LUIS GALLEGO				1.071	1.596			177	2.844	2.658
Doña PEGGY BRUZELIUS	56								56	121
Doña EVA CASTILLO	120		30					14	164	156
Doña MARGARET EWING	120							19	139	148
Don MAURICE LAM	120							24	144	143
Don BRUNO MATHEU	120							8	128	62
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	120		60					25	205	190
Doña SIMONE MENNE	64								64	
Don ROBIN PHILLIPS	120							26	146	135
Doña PÄIVI REKONEN	64							4	68	
Don EMILIO SARACHO	56							33	89	133
Doña NICOLA SHAW	120		20					1	141	140

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don LUIS GALLEGO	Asignación de acciones restringidas - RSP 2021	414.954	414.954					0,00			414.954	414.954
Don LUIS GALLEGO	Asignación de acciones restringidas - RSP 2022	872.860	872.860					0,00			872.860	872.860
Don LUIS GALLEGO	Asignación de acciones restringidas - RSP 2023	835.751	835.751					0,00			835.751	835.751
Don LUIS GALLEGO	Asignación de acciones restringidas - RSP 2024	874.437	874.437					0,00			874.437	874.437
Don LUIS GALLEGO	Asignación de acciones restringidas - RSP 2025			450.128	450.128			0,00			450.128	450.128
Don LUIS GALLEGO	Stretch Performance Incentive Plan - SPIP 2025/2027			900.255	900.255			0,00			900.255	900.255
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos - 2023	447.341	447.341					0,00			447.341	447.341

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos - 2024	464.685	464.685					0,00			464.685	464.685
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos - 2025			99.873	99.873			0,00			99.873	99.873

### iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024
Sin datos								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Don LUIS GALLEGO	Coste de las primas de seguro de vida, daños personales y muerte accidental	18

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Sin datos										

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024
Sin datos								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2025 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 grupo	
Don JAVIER FERRÁN	658				658						658
Don LUIS GALLEGO	2.844			18	2.862						2.862
Doña PEGGY BRUZELIUS	56				56						56
Doña EVA CASTILLO	164				164						164
Doña MARGARET EWING	139				139						139
Don MAURICE LAM	144				144						144
Don BRUNO MATHEU	128				128						128
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	205				205						205
Doña SIMONE MENNE	64				64						64
Don ROBIN PHILLIPS	146				146						146

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2025 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 grupo	
Doña PÁIVI REKONEN	68				68						68
Don EMILIO SARACHO	89				89						89
Doña NICOLA SHAW	141				141						141
<b>TOTAL</b>	<b>4.846</b>			<b>18</b>	<b>4.864</b>						<b>4.864</b>

**C.2.** Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2025	% Variación 2025/2024	Ejercicio 2024	% Variación 2024/2023	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021
<b>Consejeros ejecutivos</b>									
Don LUIS GALLEG0	2.862	-14,18	3.335	55,33	2.147	-9,06	2.361	55,33	1.520
<b>Consejeros externos</b>									
Don JAVIER FERRÁN	658	-1,50	668	2,30	653	0,46	650	12,65	577
Doña PEGGY BRUZELIUS	56	-53,72	121	-2,42	124	3,33	120	11,11	108
Doña EVA CASTILLO	164	5,13	156	27,87	122	0,00	122	12,96	108
Doña MARGARET EWING	139	-6,08	148	2,78	144	0,70	143	13,49	126

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2025	% Variación 2025/2024	Ejercicio 2024	% Variación 2024/2023	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021
Don MAURICE LAM	144	0,70	143	10,85	129	-2,27	132	120,00	60
Don BRUNO MATHEU	128	106,45	62	-	0	-	0	-	0
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	205	7,89	190	9,83	173	13,07	153	41,67	108
Doña SIMONE MENNE	64	-	0	-	0	-	0	-	0
Don ROBIN PHILLIPS	146	8,15	135	-2,17	138	11,29	124	14,81	108
Doña PÁIVI REKONEN	68	-	0	-	0	-	0	-	0
Don EMILIO SARACHO	89	-33,08	133	1,53	131	0,00	131	13,91	115
Doña NICOLA SHAW	141	0,71	140	-2,78	144	-5,26	152	23,58	123
<b>Resultados consolidados de la sociedad</b>									
	5.024.000	13,08	4.443.000	26,69	3.507.000	186,29	1.225.000	-	-2.970.000
<b>Remuneración media de los empleados</b>									
	87	1,16	86	10,26	78	2,63	76	43,40	53

**D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS**

---

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[ 26/02/2026 ]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

- Si  
 No