

Informe Anual de Gobierno Corporativo 2025

IAG INTERNATIONAL
AIRLINES
GROUP



Índice

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de la Sociedad correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025. Se ha elaborado de conformidad con la Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece los modelos del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

La Sociedad también ha preparado, de acuerdo con la Circular 3/2021, de 28 de septiembre de la CNMV, un anexo estadístico que se ha publicado junto con el informe anual de gobierno corporativo y que forma parte del Informe de Gestión.

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene las siguientes secciones:

1	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
3	Consejo de Administración

General

6	Aplicación de los códigos de gobierno
8	Marco de gobierno
8	Composición del Consejo de Administración
16	Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones
17	Actividades del Consejo de Administración
17	Información y formación del Consejo de Administración
17	Incorporación al Consejo de Administración
18	Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones
18	Obligaciones de informar, conflictos de intereses y transacciones con partes vinculadas de los Consejeros
19	Accionistas

Otra información legal

18	Emisiones de acciones, recompras y acciones propias en autocartera
19	Capital social de la Sociedad
19	Estructura del capital y derechos de los accionistas
20	Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Cargos Directivos
20	Junta de Accionistas
20	Obligaciones de información
20	Limitaciones en la propiedad de acciones
20	Impacto del cambio de control
21	Informe de la Comisión de Nombramientos
25	Comisión de Medioambiente y Gobierno Corporativo
28	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
38	Informe de la Comisión de Retribuciones
61	Política de Remuneraciones
72	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
91	Control Interno sobre la Información Financiera

Informe de auditoría

Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas-estadístico

En relación con el modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo establecido en el Anexo I, Apéndice II, de la Circular 3/2021 de la CNMV, la Sociedad comunica que no ha incluido en el presente informe información sobre las secciones A.4, A.6, A.13, C.1.8, C.1.20, C.1.22 y C.1.37 por no ser estas materias aplicables a la Sociedad en sus actuales circunstancias.



Javier Ferrán
Presidente

“Nuestro sólido y eficiente marco de gobierno corporativo sustenta la capacidad de IAG para actuar conforme a nuestros valores y poner en práctica nuestra estrategia.”

Me complace presentar el Informe de Gobierno corporativo de IAG correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025. El informe describe el marco y los procedimientos de gobierno corporativo de IAG y resume la labor del Consejo y sus comisiones, para ilustrar cómo hemos cumplido nuestras funciones durante el ejercicio.

El Consejo es responsable de la dirección eficaz del Grupo y de promover su éxito sostenible a largo plazo. Durante 2025, el Consejo apoyó a la dirección para aprovechar los sólidos resultados obtenidos en 2024 y lograr un desempeño financiero récord del Grupo en 2025. La robusta posición financiera nos ha permitido seguir generando un considerable retorno para los accionistas, velando al mismo tiempo por el equilibrio entre los intereses de nuestros grupos de interés en general.

Introducción del Presidente sobre el Gobierno corporativo *continuación*

Hemos seguido centrados en la aplicación de nuestra estrategia y celebramos una productiva reunión sobre la estrategia del Consejo con miembros de los equipos directivos de las compañías operadoras e IAG en octubre de 2025. Seguimos dedicándonos al cumplimiento de nuestra agenda de transformación e innovación mediante el desarrollo de iniciativas destinadas a beneficiar tanto a nuestros accionistas como al resto de grupos de interés.

Sucesión del Consejo

Peggy Bruzelius y Emilio Saracho salieron del Consejo en la Junta General de Accionistas 2025 celebrada en junio. Les agradezco su compromiso y contribución durante los años en que han desempeñado el cargo de Consejeros de la Sociedad.

Me complace haber dado la bienvenida a dos nuevas consejeras no ejecutivas al Consejo y a sus comisiones. Simone Menne y Päivi Rekonen fueron nombradas en la Junta General de Accionistas de la Sociedad, celebrada el 19 de junio de 2025. Simone Menne aporta una amplia experiencia financiera y contable en el sector aéreo y del transporte, adquirida en el desempeño de distintos cargos ejecutivos y no ejecutivos. Päivi Rekonen aporta conocimientos en estrategia y transformación digital y tecnológica, adquiridos también en cargos ejecutivos y no ejecutivos en distintos sectores.

Simone Menne fue designada asimismo miembro de las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Retribuciones, mientras que Päivi Rekonen se incorporó a las Comisiones de Nombres y de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa con efectos a partir del 19 de junio de 2025.

Personal y cultura

La cultura y nuestra gente han seguido ocupando un lugar destacado en la agenda del Consejo en 2025, sobre la base de la inversión y el desarrollo ya efectuados para apoyar la transformación y el desarrollo de las personas en todos los niveles de la organización. El Consejo ha sido informado periódicamente sobre las iniciativas de cada compañía operadora referentes a sus respectivas plantillas y ha valorado positivamente los avances logrados en la organización en su conjunto. El Consejo sigue apoyando a la dirección en la creación de una cultura organizativa satisfactoria en línea con nuestros valores fundamentales de aspiración, trabajo en equipo, innovación, pragmatismo, eficiencia y responsabilidad, y que respalde la estrategia del Grupo.

En enero de 2026, anunciamos que Nicholas Cadbury dejaría su cargo en junio de 2026. José Antonio Barrionuevo ha sido designado como su sucesor y aporta una sólida trayectoria en dirección financiera y procesos de transformación en el sector de la aviación. Actualmente desempeña el cargo de Director Financiero y Transformación en British Airways.

En nombre del Consejo, deseo agradecer a Nicholas su contribución durante estos años. Bajo su liderazgo, IAG ha fortalecido de nuevo su balance y rentabilidad y mejorado el retorno para los accionistas, posicionando al Grupo para el crecimiento a largo plazo.

Como en años anteriores, continuamos con el programa de diálogo con la plantilla, que permite a los miembros del Consejo desempeñar un papel activo en la integración de nuestra cultura mediante la colaboración y la interacción con las funciones clave del Grupo. Los resultados de la interacción se presentan al Consejo cada año en diciembre, brindando al Consejo y a la dirección la posibilidad de realizar comentarios; lo que, en última instancia, contribuye a perfeccionar nuestras estrategias en términos de personal y cultura a lo largo del año siguiente.

El Consejo reconoce la importancia de la diversidad en el sentido más amplio, ya que supone un enriquecimiento de los puntos de vista y favorece la toma de decisiones eficaz, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la Sociedad en beneficio de todos los grupos de interés.

En IAG, nuestro propósito es conectar personas, negocios y países. Al abrir las puertas a todo el mundo, permitimos a las personas experimentar distintas culturas, ampliar sus horizontes y unir comunidades. El compromiso con la conexión refleja nuestra creencia en la diversidad y la inclusión como elementos fundamentales para el éxito. El Grupo sigue centrado en la atracción del mejor talento y en garantizar que nuestra cartera de candidatos a los cargos de alta dirección refleje un amplio abanico de competencias, experiencia y perspectivas. La planificación de la sucesión de los altos cargos es una prioridad clave, y somos conscientes de los beneficios que aporta la diversidad a la toma de decisiones y el gobierno corporativo. Al fomentar un entorno inclusivo, aspiramos a fortalecer nuestra capacidad de innovar, responder a los desafíos y lograr un crecimiento sostenible para todos los grupos de interés.

Novedades en materia de gobierno corporativo

Tal y como se recoge en el Informe y cuentas anuales 2024, el Consejo aprobó una actualización de su Reglamento y del de sus comisiones consultivas en febrero de 2025, motivada por la publicación de la Guía Técnica revisada sobre Comisiones de Auditoría de la CNMV y la actualización en 2024 del Código de gobierno corporativo británico.

Dicha revisión también implicó la redefinición del gobierno corporativo en materia de seguridad del Grupo. La responsabilidad de supervisar el funcionamiento de los sistemas de gestión y control de riesgos de seguridad de las aerolíneas del Grupo se asignó a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Como hasta ahora, se trata de una supervisión general, partiendo del hecho de que cada aerolínea del Grupo es directamente responsable de la seguridad de sus operaciones como titular de su correspondiente licencia de explotación.

Además, se ha creado una Comisión de Coordinación de Seguridad del Grupo para facilitar la coordinación entre las aerolíneas del Grupo y servir de foro en el que debatir desafíos comunes y compartir mejores prácticas. Dicha comisión también contribuye a la función de supervisión general de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

La asignación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la responsabilidad global de supervisar el sistema de gestión de riesgos y control interno en su totalidad se ajusta a los nuevos requisitos de la disposición 29 del Código de gobierno corporativo británico, que entrarán en vigor en 2026. El Consejo ha sido informado periódicamente sobre los preparativos y la hoja de ruta del Grupo con respecto a la presentación de información de acuerdo con la nueva disposición 29 y ha supervisado las actualizaciones de una serie de políticas y procesos.

Evaluación del desempeño del Consejo

Tal y como exige el Código de gobierno corporativo británico y español, este año hemos llevado a cabo una evaluación externa del desempeño del Consejo y las Comisiones. Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited, se ha encargado de la dirección del proceso, con el fin de garantizar una evaluación objetiva con recomendaciones viables. Las conclusiones se debatieron en la reunión del Consejo de noviembre y se acordó un plan de acción para el año siguiente. Más adelante se incluyen los resultados de la evaluación e información adicional sobre el proceso.

Mirando al futuro

Las prioridades del Consejo para 2026 son coherentes con las de años anteriores, centrándose en la ejecución de la estrategia del Grupo, la transformación y la creación de valor sostenible tanto para los accionistas como para el resto de grupos de interés, respaldadas por prácticas de gobierno corporativo sólidas y efectivas, que contribuyen a preservar nuestros valores y una consistente cultura corporativa.

Me gustaría agradecer a todos los empleados su continua dedicación, esfuerzo y duro trabajo, que han contribuido a lograr los resultados de 2025. Igualmente me gustaría hacer extensivo mi agradecimiento a mis compañeros del Consejo por su apoyo y compromiso durante 2025.

Javier Ferrán
Presidente

Nuestro Consejo de Administración



1. Javier Ferrán
Presidente



2. Luis Gallego
Consejero Delegado



3. Heather Ann McSharry
Consejera Sénior Independiente



4. Eva Castillo
Consejera no ejecutiva



5. Margaret Ewing
Consejera no ejecutiva



6. Maurice Lam
Consejero no ejecutivo



7. Bruno Matheu
Consejero dominical



8. Simone Menne
Consejera no ejecutiva



9. Robin Phillips
Consejero dominical



10. Päivi Rekonen
Consejera no ejecutiva



11. Nicola Shaw
Consejera no ejecutiva

1. Javier Ferrán

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

Cargos externos actuales:

Presidente de Casa Optima SPA. Socio director de Terlos LLP.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Diageo Plc. 2017-2025. Consejero no ejecutivo de Coca Cola European Partners Plc 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero no ejecutivo de Associated British Foods Plc 2005-2018. Consejero no ejecutivo de Desigual SA. 2014-2017. Consejero no ejecutivo de SABMiller Plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero no ejecutivo de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero no ejecutivo de Abbott Group 2005-2008. Consejero no ejecutivo de Chupa Chups S.A. 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y consejero delegado de Grupo Bacardi 1992-2004.

2. Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general.

Cargos externos actuales:

Miembro de la Junta de Gobierno y presidente del Consejo de la IATA.

Experiencia profesional anterior:

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

3. Heather Ann McSharry

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc.

Experiencia profesional anterior:

Consejera no ejecutiva de CRH Plc 2012-2021. Consejera no ejecutiva de Greencore Plc 2013-2021. Consejera no ejecutiva en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera no ejecutiva de Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta de Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Directora General de Reckitt Benckiser Irlanda 2004-2009. Directora General de Boots Healthcare Ireland 1998-2004.

4. Eva Castillo

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero y telecomunicaciones.

Cargos externos actuales:

Patrona del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management. Miembro del consejo asesor de NTT Data Spain S.L.U.

Experiencia profesional anterior:

Consejera no ejecutiva de CaixaBank 2012-2025. Consejera no ejecutiva de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera no ejecutiva de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera no ejecutiva de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera no ejecutiva de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta y consejero delegado de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y consejero delegado de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y consejera delegada de Merrill Lynch Wealth Management EMEA 2006-2009.

5. Margaret Ewing

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

Consejera sénior independiente y presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera no ejecutiva y presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc.

Experiencia profesional anterior:

Patrona y presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera no ejecutiva de Standard Chartered Plc 2012-2014. Miembro externo independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, socia directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y socia sénior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora financiera de BAA Ltd 2006 y directora financiera de BAA Plc 2002-2006. Directora financiera del grupo de Trinity Mirror Plc 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.

6. Maurice Lam

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

	Presidente/Presidenta
	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
	Comisión de Nombramientos
	Comisión de Retribuciones
	Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

7. Bruno Matheu

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo y transporte, marketing.

Cargos externos actuales:

Fundador y presidente de BLM Consulting.
Asesor sénior de Boston Consulting Group.
Consejero de Transat A.T. Inc.

Experiencia profesional anterior:

Consejero delegado de Airline Equity Partners – Etihad Aviation Group, 2014-2017. Miembro del consejo de Virgin Australia y Air Seychelles, 2014-2017. Director de la Unidad de Negocio de Largo Radio de Air France, 2013-2014. EVP Marketing, Revenue Management and Network de Air France – KLM, 2004-2012. Miembro de los Comités Ejecutivos del Grupo Air France – KLM, 2004-2012. Presidente del Comité Comercial de Air France – KLM, 2004-2012. Copresidente de las Joint Ventures con Delta Airlines, China Eastern y China Southern, 2004-2012. Consejero no ejecutivo de Air France, Alitalia, CityJet, Amadeus, Ecole Centrale, 2004-2012.

8. Simone Menne

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, transporte, contabilidad financiera, *corporate finance*, gestión de riesgos y auditoría interna, tecnología, gobierno corporativo, bienes de consumo y recursos humanos.

Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva de Siemens Energy.
Consejera no ejecutiva y presidenta de la Comisión de Auditoría de Henkel.
Consejera no ejecutiva de Russel Reynolds Associates.

Experiencia profesional anterior:

Consejera no ejecutiva de Johnson Controls International, 2019-2025. Consejera no ejecutiva de Deutsche Post 2014-2024. Consejera no ejecutiva de BMW 2015-2021. Consejera no ejecutiva de Springer Nature 2018-2020. Miembro de la dirección de Boehringer Ingelheim GmbH 2016-2017. Miembro del consejo de administración y Vicepresidenta ejecutiva de finanzas y servicios de aviación de Deutsche Lufthansa AG 2012-2016. Directora financiera de British Midland Ltd 2010-2012. Responsable de finanzas y controlling de Lufthansa Technik AG 2004-2010. Responsable de finanzas y recursos humanos de Europa de Deutsche Lufthansa AG 2001-2004. Responsable de finanzas y recursos humanos para el sudoeste de Europa de Deutsche Lufthansa AG 1999-2001. Consejera delegada de Lufthansa Revenue Services GmbH 1989-1999. Diversas funciones en Deutsche Lufthansa AG, entre ellas, responsable de EDP y servicios al usuario y responsable de contabilidad para África Occidental, auditoría 1987-1997.

9. Robin Phillips

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte.

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

10. Päivi Rekonen

Principales áreas de experiencia:

Innovación tecnológica, transformación digital, planificación estratégica, gobierno corporativo, expansión de mercado internacional.

Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva de Wipro Limited. Presidenta del consejo de administración de Amina Bank AG. Consejera no ejecutiva de Konecranes Plc. Miembro del consejo de supervisión y miembro de la Fundación en IMD Business School.

Experiencia profesional anterior:

Consejera no ejecutiva de WithSecure Plc 2017-2024. Consejera no ejecutiva de Efecte 2018-2023. Consejera no ejecutiva de Alma Media Plc 2018-2021. Consejera delegada de UBS 2014-2018. Vicepresidenta sénior y directora global de estrategia y marketing digital del Grupo Adecco 2011-2012. Consejera delegada y directora global de soluciones de servicios de TI corporativos en Credit Suisse Group, 2007-2009. Directora general y responsable de estrategia de Internet Business Solutions Group y, con anterioridad, otros puestos de alta dirección en Cisco Systems 1998-2007. Directora de desarrollo de recursos humanos y competencias, Gran China y, con anterioridad, otros puestos de alta dirección en Nokia 1990-1998.

11. Nicola Shaw

Principales áreas de experiencia:

Sector del transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medioambiente y gestión operativa.

Cargos externos actuales:

Consejera delegada de Yorkshire Water.

Experiencia profesional anterior:

Consejera ejecutiva de National Grid Plc 2016-2021. Consejera no ejecutiva de Ellevio AB 2015-2017. Consejero delegado de HSI Ltd 2011-2016. Consejera no ejecutiva de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup Plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa economista adjunta del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

	Presidente/Presidenta
	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
	Comisión de Nombramientos
	Comisión de Retribuciones
	Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

Gobierno Corporativo

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

Como sociedad constituida y que cotiza en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español, lo que incluye la obligación de informar sobre su cumplimiento con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, actualizado por última vez y publicado por la *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (CNMV) en junio de 2020, y disponible en su página web (www.cnmv.es).

Dado que también cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las normas de cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple con el Código de gobierno corporativo británico publicado por el Financial Reporting Council (FRC). Puede obtenerse una copia de la versión del Código de gobierno corporativo británico aplicable en el periodo cubierto por el informe

(actualizado y publicado en enero de 2024) en la página web del FRC (www.frc.org.uk).

IAG ha preparado un Informe de Gobierno corporativo consolidado con arreglo a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en documento aparte en la página web de la Sociedad (www.iagroup.com) y en la página web de la CNMV (www.cnmv.es). De acuerdo con el reglamento de la CNMV, este informe ha sido presentado en la CNMV acompañado de un anexo estadístico que recoge algunos datos legalmente requeridos. Al mismo tiempo, este Informe de Gobierno corporativo forma parte del informe de gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2025.

Además, tal y como exigen las normas de cotización de la bolsa de valores del Reino Unido, este informe incluye una explicación sobre la manera en que la Sociedad aplica los principios del Código de gobierno corporativo británico y la

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

Durante 2025, IAG cumplió plenamente con todas las recomendaciones aplicables del Código de gobierno corporativo español; si bien la Sociedad reconoce que, debido a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación, los Estatutos de la Sociedad contienen ciertas restricciones a la propiedad de acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

La Sociedad confirma que ha aplicado los principios y cumplido todas las disposiciones del Código de gobierno corporativo británico en el periodo cubierto por el informe y señala que la nueva disposición número 29 resultará aplicable a partir de los periodos de reporte que comiencen en o después del 1 de enero de 2026.

Aplicación de los principios del Código de gobierno corporativo británico

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad	Página
Declaración introductoria del Presidente	1-2
Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad	11
Cultura corporativa	11
Inversión en la plantilla	11
Actividades del Consejo	17
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	13-15
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	13
Declaración del Artículo 172	13
Denuncia de irregularidades	30, 34
Conflictos de intereses	18
División de responsabilidades	Página
Marco de gobierno corporativo y estructura del Grupo	7-8
Consejo de Administración: división de responsabilidades	7-8
Reuniones del Consejo y de las comisiones	16
Independencia de los Consejeros	9, 23
Asistencia al Consejo y a las comisiones durante 2025	16

Composición, sucesión y evaluación	Página
Biografías de los miembros del Consejo	3-5
Composición del Consejo	9-10
Informe de la Comisión de Nombramientos	21-24
Nombramiento, reelección, renuncia y cese de Consejeros	9, 22-23
Evaluación del desempeño del Consejo	18

Auditoría, riesgos y controles internos	Página
Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	28-37
Confirmación justa, equilibrada y comprensible	20, 30, 32
Confirmación de la reevaluación de los riesgos emergentes y principales	74
Gestión de riesgos y control interno	72-74
Principales riesgos e incertidumbres	75-87

Retribuciones	Página
Declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones	38-39
Informe sobre la remuneración de los Consejeros	42-60

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades

Delegación

Responsabilidad

Consejo de Administración de IAG

El Consejo es responsable de establecer el objetivo, los valores y la estrategia de la Sociedad, de promover su cultura y de supervisar el negocio y el desempeño. Es, en última instancia, responsable del éxito a largo plazo del Grupo y de generar valor sostenible para el accionista, así como de contribuir al conjunto de la sociedad.

Los principales asuntos reservados al Consejo son los siguientes:

- Presentación de propuestas a las juntas de accionistas
- Preparación de los informes corporativos anuales
- Aprobación de la estrategia y de los planes de negocio y financieros del Grupo
- Aprobación de las políticas generales del Grupo
- Designación y cese de los miembros de la alta dirección
- Definición de la política de remuneración a los accionistas
- Aprobación de decisiones relevantes de inversión y desinversión
- Aprobación de la política de gestión y control de riesgos, determinación de la tolerancia al riesgo
- Salvaguarda de la eficacia del régimen de gobierno corporativo

Puestos clave:

El Presidente:

Javier Ferrán

- Preside las juntas de accionistas
- Dirige el funcionamiento eficiente del Consejo
- Define el orden del día de las reuniones del Consejo de Administración y dirige sus debates y deliberaciones
- Actúa como el enlace principal con el Consejero Delegado del Grupo y la dirección
- Procura un diálogo regular con los grandes accionistas
- Promueve y vela por el cumplimiento de los máximos estándares de gobierno corporativo y una sólida cultura corporativa

La Consejera Sénior Independiente (CSI):

Heather Ann McSharry

- Ejerce de interlocutora con el Presidente y dirige la evaluación de su desempeño
- Actúa como intermediaria de otros Consejeros cuando es necesario
- Atiende a los accionistas si sus inquietudes no se resuelven por los canales habituales

Consejo de Administración de IAG

El Consejo cuenta con cuatro comisiones consultivas que se centran en varias áreas. Cada comisión del Consejo se compone únicamente de Consejeros no ejecutivos y tiene un presidente independiente no ejecutivo con experiencia.

Auditoría y Cumplimiento

Supervisa el marco de información financiera, riesgos y control interno del Grupo.

Nombramientos

Asegura que el Consejo y sus comisiones cuenten con el correcto equilibrio de competencias, conocimientos y experiencia.

Retribuciones

Establece la Política de Remuneración del Grupo y revisa las políticas y prácticas retributivas.

Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

Supervisa la estrategia y los objetivos de sostenibilidad del Grupo.

Comité de Dirección de IAG

Encabezado por el Consejero Delegado del Grupo, es responsable de la gestión ordinaria de la Sociedad. Es responsable del desempeño del Grupo y de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo.

Puesto clave:

Consejero Delegado del Grupo:

Luis Gallego

- Es responsable del Consejo y responde ante este por la gestión y el funcionamiento de la Sociedad
- Encabeza el equipo directivo de la Sociedad
- Desarrolla una estrategia de gestión eficaz
- Supervisa la elaboración de los planes operativos y comerciales
- Instaura controles eficaces
- Coordina las actividades del Grupo

El marco de gobierno corporativo fue aprobado por última vez por el Consejo el 27 de febrero de 2025.

Estructura del Grupo

Como sociedad dominante del Grupo, IAG es responsable de la dirección estratégica, del establecimiento de los indicadores de desempeño de todo el Grupo, de la asignación de capital y de la supervisión general de cuestiones relevantes en materia operativa y de cumplimiento normativo en el ámbito de las compañías operadoras.

Cada compañía operadora es plenamente responsable de su propio desempeño y de la ejecución de su estrategia. Cada compañía es independiente en términos comerciales y operativos y tiene su propia cultura y propuesta de valor para el cliente. Está facultada, a través de su respectivo consejo de administración y comité de dirección, para mantener sus propios procesos para la gestión de relaciones, personas y grupos de interés, a menos que su centralización en el nivel del Grupo aporte valor.

La sociedad dominante promueve la colaboración transversal entre las distintas compañías operadoras del Grupo con la finalidad de compartir mejores prácticas, conocimientos y sinergias, contribuyendo así a facilitar las agendas de estrategia, innovación y sostenibilidad del Grupo.

Puede obtenerse más información acerca de la estructura del Grupo en la sección sobre Modelo de negocio del Informe estratégico.

Consejo de Administración: división de responsabilidades

Como se indica en el Reglamento del Consejo, disponible en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com), el Consejo procura conciliar el interés social con los intereses legítimos de empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés que puedan verse afectados, al tiempo que tiene en cuenta el impacto de sus actividades en el conjunto de la sociedad y en el medioambiente. Se analizan ejemplos de este enfoque a largo plazo y de la consideración que dispensa a los grupos de interés más adelante en este informe y en su sección sobre Interacción con los grupos de Interés.

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

El Reglamento del Consejo define los distintos cargos del Consejo y sus respectivas responsabilidades. Cada comisión del Consejo tiene su propio reglamento. La relación de materias reservadas y el respectivo reglamento de cada una de las comisiones del Consejo se revisaron en febrero de 2025 (el Reglamento de la Comisión de Nominamientos se actualizó en enero de 2026) y están disponibles en la página web corporativa. Las funciones, composición y actividades de estas comisiones a lo largo de 2025 se describen en sus respectivos informes incluidos en este Informe de Gobierno corporativo.

Existe una clara separación de funciones entre el Presidente y el Consejero Delegado del Grupo; en los artículos 5 y 6 del Reglamento del Consejo se describen las principales responsabilidades de cada uno de ellos. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general en la dirección de la Sociedad. El Consejero Delegado del Grupo y su equipo directivo son responsables de la gestión ordinaria y desempeño del Grupo, así como de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo.

Todas las facultades del Consejo han sido delegadas de manera permanente en el Consejero Delegado del Grupo, salvo las indelegables por ley, por los Estatutos de la Sociedad o por el Reglamento del Consejo.

Toma de decisiones, asuntos reservados y delegación

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

- Aprobación de la estrategia del Grupo y supervisión de su ejecución, lo que implica la aprobación del plan de negocio, el plan financiero y los objetivos de gestión anuales, así como el seguimiento del marco y de los procesos de gestión de riesgos y controles internos, incluida la revisión de la efectividad de todos los controles materiales;
- Aprobación y supervisión del cumplimiento de las políticas generales del Grupo, incluidas, entre otras: las políticas de inversión y financiación; la política de gestión de los riesgos empresariales; y políticas de responsabilidad corporativa o de sostenibilidad;
- De acuerdo con algunos umbrales cuantitativos, la aprobación de los compromisos contractuales, las adquisiciones o enajenaciones de activos, las inversiones en inmovilizado, los préstamos y las inversiones en capital.

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por la política interna de toma y delegación de decisiones, que fue aprobada por última vez por el Consejo en noviembre de 2025. La política establece las materias de las que deben ocuparse el Consejo, el Comité de Dirección y las principales filiales de IAG. Además, otra política regula el proceso de inversión del Grupo. Este marco facultativo y el apoyo prestado por las comisiones consultivas del Consejo, aseguran la eficacia del sistema de gobierno.

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

Composición del Consejo

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

Peggy Bruzelius y Emilio Saracho, que fueron nombrados Consejeros no ejecutivos en 2020 y 2016, respectivamente, no se presentaron a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2025. Para ocupar estas vacantes, Simone Menne y Päivi Rekonen fueron nombradas consejeras no ejecutivas en la Junta General de Accionistas celebrada el 19 de junio de 2025.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de 14 miembros. A 31 de diciembre de 2025, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/categoría	Fecha del primer nombramiento
Javier Ferrán	Presidente	20 de junio de 2019
Luis Gallego	Consejero Delegado del Grupo	8 de septiembre de 2020
Heather Ann McSharry	Consejera Sénior Independiente	31 de diciembre 2020
Eva Castillo	Consejera (independiente)	31 de diciembre 2020
Margaret Ewing	Consejera (independiente)	20 de junio de 2019
Maurice Lam	Consejero (independiente)	17 de junio de 2021
Bruno Matheu	Consejero (dominical)	26 de junio de 2024
Simone Menne	Consejero (independiente)	19 de junio de 2025
Robin Phillips	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Päivi Rekonen	Consejera (independiente)	19 de junio de 2025
Nicola Shaw	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018

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

Independencia de los Consejeros

El Consejo, con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, revisó la independencia de los Consejeros en su reunión del 29 de enero de 2026 y se ha cerciorado de que los Consejeros clasificados como independientes no tienen ninguna relación comercial o de otro tipo que pudiera interferir sustancialmente con el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en el presente informe y en el informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los Consejeros.

El Presidente fue considerado independiente en el momento de su nombramiento y ni él ni ningún Consejero no ejecutivo ha excedido el plazo máximo de nueve años en el cargo recomendado en el Código de gobierno corporativo británico.

El informe de la Comisión de Nombramientos contiene más información acerca de los cambios y la planificación de la sucesión en el Consejo.

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de Consejeros

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

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

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

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

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

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

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

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

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

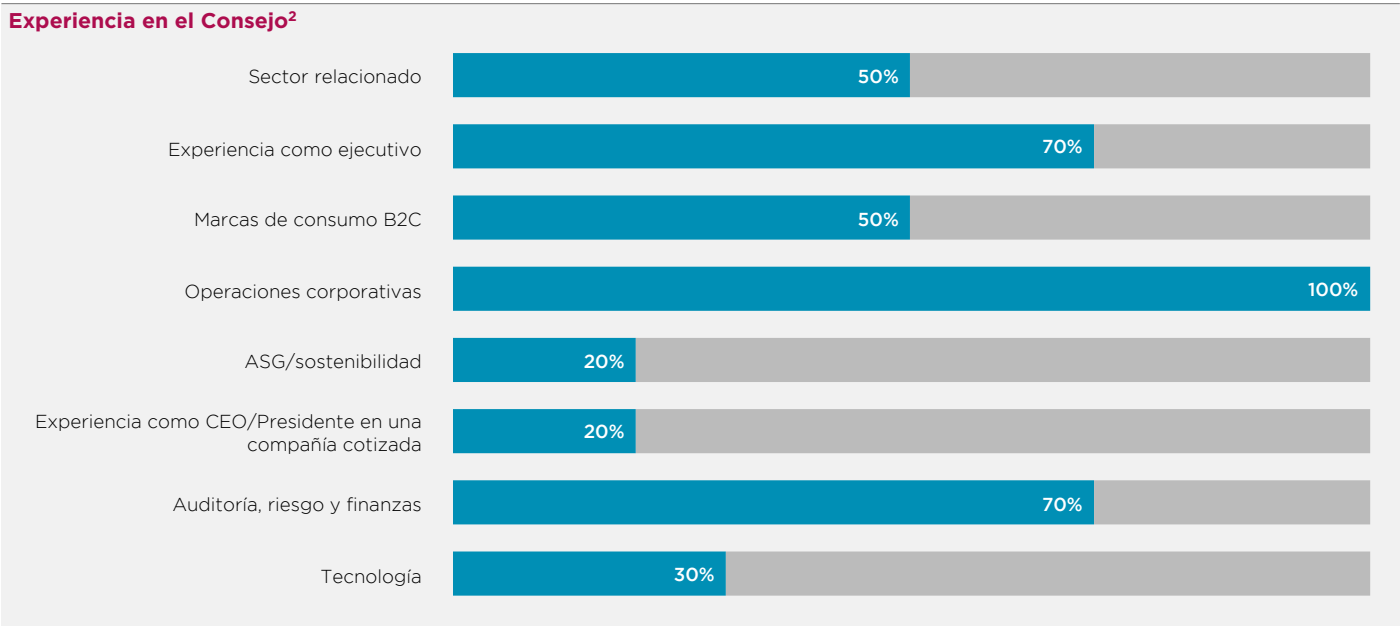
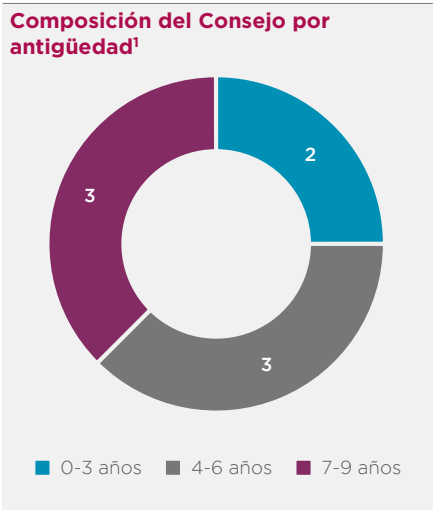
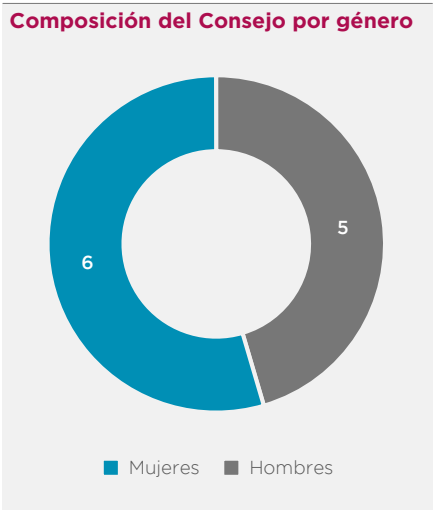
Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición equilibrada, con más de un 50% de mujeres, de las cuales una es Consejera Sénior Independiente y tres presiden actualmente las comisiones consultivas del Consejo. Al menos un

miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

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

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



1 La antigüedad, a fecha de la Junta General de 2026, incluye únicamente a Consejeros no ejecutivos independientes, incluido el Presidente (ocho Consejeros). En lo que respecta a los tres Consejeros restantes, la antigüedad de dos de ellos es superior a cinco años y dos años la del tercero.
2 Consejeros no ejecutivos exclusivamente.

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

El propósito de IAG es conectar personas, empresas y países, abriendo las puertas del mundo para que la gente pueda experimentar distintas culturas y ampliar sus horizontes y para que las comunidades se unan.

Bajo la dirección del Consejo, nuestro propósito, nuestra cultura y nuestros valores definen, junto con nuestra estrategia, la forma en que trabajamos y gestionamos nuestro negocio para conseguir el éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Todo ello está respaldado por nuestro sólido marco de gobierno corporativo y reflejado en nuestro modelo de negocio (descrito en la sección de Modelo de negocio), que explica cómo creamos valor para nuestros accionistas al tiempo que contribuimos a todos nuestros principales grupos de interés y a la sociedad en general. A lo largo de este Informe anual, incluida la sección Personas, se ofrecen más detalles sobre el objetivo y los valores de IAG.

El Consejo, con el apoyo de sus comisiones, es responsable de establecer la estrategia del Grupo y de supervisar su aplicación, de garantizar la implementación de un marco de gestión de riesgos adecuado y de velar por un desempeño financiero y empresarial sostenible, tal y como se describe en la sección sobre Riesgos.

Inversión en la plantilla

El modelo de IAG faculta a cada compañía operadora para cumplir con sus clientes y su personal, siendo cada una de ellas responsable de gestionar la contratación, la remuneración y las condiciones de sus plantillas, así como sus carreras y desarrollo. Las empresas del Grupo invierten en sus empleados mediante programas de formación y desarrollo, además de iniciativas de salud y bienestar.

En todo el Grupo, procuramos que toda la retribución y prestaciones sean sencillas, claras, competitivas y justas. Aproximadamente el 84% de la plantilla está cubierta por convenios colectivos. Trabajamos en estrecha colaboración con los representantes de los trabajadores para consultar cuestiones relativas a remuneración. En el caso de los trabajadores que no están cubiertos por convenios colectivos, comparamos las funciones y las retribuciones con las de los mercados locales para asegurarnos de que siguen siendo atractivas y competitivas.

→ Para obtener más información sobre la remuneración del personal, véase el informe de Remuneración de los Consejeros y el Estado de sostenibilidad.

Integración de nuestra cultura corporativa

El Consejo tiene la responsabilidad general de definir y establecer la cultura corporativa y de reforzarla mediante la toma de decisiones, la estrategia y la conducta.

Nuestra cultura es clave para seguir avanzando con nuestros planes estratégicos y de transformación y, por ello, el Consejo ha seguido prestando atención y apoyo al desarrollo de una cultura de Grupo robusta e inclusiva que sea coherente con nuestro propósito y nuestros valores fundamentales.

Además de los valores comunes del Grupo, cada compañía operadora tiene su propia cultura única, que le permite cumplir su respectivo compromiso de marca y ofrecer una experiencia exclusiva al cliente.

El Consejo utiliza una serie de herramientas para supervisar y evaluar la efectividad de la integración de la cultura en todo el Grupo. El Consejo también recaba las opiniones de los empleados para desarrollar la cultura de IAG y mantener el foco en la creación de un entorno laboral inclusivo, en el que las personas se sientan respaldadas.

Cada año, dentro de la reunión de estrategia del Consejo, se celebra una sesión específica sobre Personas y Cultura. En la de 2025, se expuso la información más reciente en materia de liderazgo, talento, cultura, diversidad e inclusión, compensación e implementación de IA.



Acción	Supervisión, evaluación e integración de la cultura por el Consejo
Evaluación del desempeño del Consejo	El Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su desempeño y efectividad con el fin de garantizar que continúa operando de forma eficaz. En 2025, la evaluación externa del Consejo le fue confiada a la Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited, quien destacó en el informe sobre el desempeño del Consejo la importancia que tiene la cultura en la gestión del cambio transformacional. → Para obtener más información, véase el informe de la Comisión de Nombramientos
“Speak Up”	La Comisión de Auditoría y Cumplimiento es responsable de revisar el funcionamiento del programa “Speak Up”, su efectividad y los informes que resulten de su uso. El programa ofrece a los empleados la oportunidad de manifestar con carácter confidencial cualquier cuestión que les suscite inquietud o preocupación y promueve la comunicación abierta y transparente. Para más información, véase el informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. → Para obtener más información, véase las páginas 56 y 178-179
“Leadership Connect”	IAG ha desarrollado el programa “Leadership Connect”, que ofrece al equipo de alta dirección del Grupo la oportunidad de colaborar y reajustar los valores y prioridades estratégicas del Grupo e impulsar la colaboración directa entre todas las compañías operadoras mediante la promoción del intercambio de conocimientos y las mejores prácticas. Se informa periódicamente al Consejo sobre los resultados de estas reuniones.
Retribuciones	La Comisión de Retribuciones es la encargada de establecer la Política de remuneración y las prácticas retributivas, así como de garantizar que la remuneración de la plantilla sea compatible en todo momento con la estrategia y cultura corporativas del Grupo.
Encuestas entre empleados	IAG realiza encuestas periódicas entre empleados con el fin de pulsar el grado de satisfacción y las opiniones de los empleados de todo el Grupo, lo que ayuda a fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia. Las encuestas proporcionan al Consejo información valiosa que se complementa con informes periódicos sobre iniciativas de los empleados a lo largo del año.
Programa de Diálogo con la Plantilla	A lo largo de 2025, los Consejeros designados para dialogar con la plantilla visitaron varias compañías operadoras en todo IAG, en las que mantuvieron reuniones presenciales con distintos empleados y líderes en su lugar de trabajo, con el objetivo de comprender de primera mano los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de la plantilla, los niveles de interacción y el sentir general. Estas visitas siguen siendo valiosas para comprender lo que importa a los compañeros del negocio, desde las operaciones de tierra y de vuelo hasta nuestros servicios de atención al cliente y equipos corporativos, y para involucrar a una combinación de empleados nuevos y empleados veteranos que refleja el cambio en la composición de la plantilla del Grupo. Eva Castillo sigue siendo la Consejera responsable de coordinar la interacción con la plantilla. En 2025 contó con el apoyo de Heather Ann McSharry y Maurice Lam, quienes realizaron cuatro de estas visitas en las que tuvieron ocasión de dialogar con empleados de compañías operadoras de Londres, Madrid y Barcelona. Los miembros del Consejo tomaron nota de que se ha seguido avanzando en la transformación en todos los ámbitos del negocio y de la mayor inversión en el programa de personal, en particular en lo referente a desarrollo profesional, formación y vías estructuradas, tales como los programas de aprendizaje. Además, el Consejo comprobó con satisfacción la continua colaboración entre compañías operadoras, lo que ha contribuido a reforzar e impulsar mejoras y eficiencias operativas. Aunque cada visita puso de relieve algunos retos locales específicos, surgieron varios temas clave. Entre ellos, la transformación, contratación y retención, integraciones operativas, fortaleza organizativa y de gestión y salarios competitivos. Cada visita incluyó una sesión informativa con los equipos directivos sobre los problemas emergentes para garantizar la adopción de las medidas adecuadas. Cada año, en su reunión de diciembre, el Consejo analiza y somete a consideración los resultados del programa anual de diálogo con la plantilla, asegurándose de que mantiene su eficacia, y el correspondiente <i>feedback</i> se utiliza para informar la transformación y la estrategia en materia de personas, cultura y organización en todo el Grupo. Además de su diálogo directo con la plantilla, se ha informado periódicamente al Consejo sobre las iniciativas de cada compañía operadora con respecto a su plantilla. Cada año, dentro de la reunión de estrategia del Consejo, se celebra una sesión específica sobre Personas y Cultura. En la de 2025, se expuso la información más reciente en materia de liderazgo, talento, cultura, diversidad e inclusión, compensación e implementación de IA. Para obtener más información sobre los resultados de las actividades de diálogo con la plantilla, incluida la relativa a remuneración del personal, véanse las secciones de este Informe anual dedicadas a la Interacción con los grupos de interés y a la Comisión de Retribuciones.

Toma de decisiones e intereses de los grupos de interés

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

El artículo 172 de la Ley de Sociedades de 2006 de Reino Unido requiere que los consejeros de una sociedad actúen en la forma que a su juicio de buena fe mejor convenga a la promoción del éxito de la sociedad en beneficio de sus accionistas. En el proceso de toma de decisiones, los consejeros también deben tener debidamente en cuenta otros factores, tales como los intereses de otros grupos de interés y el impacto que determinadas acciones pueden tener sobre el medioambiente y las comunidades en que operan. Esto último está en línea con la Recomendación 12 del Código de gobierno corporativo español, que coincide con los principios expuestos en el artículo 3.6 del Reglamento de nuestro Consejo de Administración.

El diálogo con los grupos de interés es crucial para la ejecución y el desarrollo de nuestra estrategia y prioridad fundamental del Consejo y del conjunto de IAG. En la siguiente sección se describe la forma en que los Consejeros han dado cumplimiento a sus obligaciones legales y han tenido en cuenta las opiniones y los intereses de los grupos de interés en su toma de decisiones para crear y promover el éxito a largo plazo de la Sociedad, observando al mismo tiempo estrictas normas de conducta empresarial y consiguiendo un equilibrio entre dichos intereses contrapuestos.

Se informa periódicamente al Consejo sobre las opiniones de los grupos de interés recibidas a través de las compañías operadoras, que posteriormente se incorporan a *business cases* sometidos a la consideración del Consejo.

En el Informe estratégico y en el de Gobierno corporativo se explica con más detalle la manera en que se han tenido en cuenta las disposiciones del artículo 172.

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

En la siguiente tabla se indica en qué parte del Informe y cuentas anuales puede encontrarse la información pertinente del artículo 172(1) de la Ley de Sociedades del Reino Unido y del artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG.

Disposición del artículo 172(1)	Más información en el Informe anual y en la página web de la Sociedad
a Decisiones a largo plazo	- Modelo de negocio - Prioridades estratégicas - Sostenibilidad - Actividades del Consejo durante el año
b Intereses de la plantilla	- Interacción con los grupos de interés - Informe de Gobierno corporativo (diálogo con la plantilla) - Estado de sostenibilidad - Informe de la Comisión de Nombramientos. - Informe de la Comisión de Retribuciones - Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
c Relaciones comerciales con proveedores, clientes y otros	- Modelo de negocio - Interacción con los grupos de interés - Estado de sostenibilidad - Informe de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa - Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
d Impacto en la comunidad y el medioambiente	- Modelo de negocio - Informe estratégico - Estado de sostenibilidad - Informe de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa
e Reconocimiento por observar normas estrictas de conducta empresarial	- Interacción con los grupos de interés - Estado de sostenibilidad - Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento - Informe de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa
f Equidad entre accionistas	- Modelo de negocio - Interacción con los grupos de interés - Informe de Gobierno corporativo (funciones de los Consejeros, conflictos de intereses y operaciones con partes vinculadas) - Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Ejemplos de las decisiones más importantes tomadas durante el año

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

Compra de aviones

El 8 de mayo de 2025, el Consejo aprobó la adquisición de 21 aviones de la familia Airbus A330-900neo y de 32 aviones de la familia Boeing 787-10, que posteriormente ratificó la Junta General de Accionistas el 19 de junio de 2025. El pedido facilita la sustitución de aviones, el crecimiento de las ganancias y el reforzamiento de los principales profit pools, al tiempo que ayuda a mantener el acceso del Grupo a aviones y su posición competitiva.

Disposiciones del artículo 172(1)

(a), (b), (c), (d), (e)

Grupos de interés afectados



Deliberaciones y resultados

- La sustitución de aviones de largo radio al final de su vida útil garantiza que los clientes sigan recibiendo un alto nivel de servicio y aviones de calidad aptos para dar servicio al Grupo de cara al futuro.
- Los aviones aportarán soluciones más eficientes en términos de consumo de combustible, ahorro de costes de mantenimiento y mayor fiabilidad.
- Dotan al Grupo de flexibilidad para crecer en los próximos años y para reforzar su posición en el mercado en sus principales *profit pools*. Esta inversión generará posteriormente una mayor rentabilidad para los accionistas.
- Las emisiones de carbono estimadas de los aviones A330neo contribuirían a reducir significativamente el indicador de intensidad de carbono del Grupo en comparación con el de la flota antigua, factor medioambiental decisivo que el Consejo tuvo en cuenta al aprobar la adquisición.

Conectividad Starlink en corto radio

El 6 de noviembre de 2025, el Consejo aprobó la implementación de conectividad Starlink en los aviones de corto radio en todo el Grupo, que proporcionará conectividad de próxima generación fiable y de alta velocidad y se instalará en aviones del Grupo a partir de finales de 2026.

Disposiciones del artículo 172(1)

(a), (c), (d), (e)

Grupos de interés afectados



Deliberaciones y resultados

- La extensión de la implementación de Wi-Fi, así como la sustitución de la actual conectividad, en el corto radio aumentará la capacidad, la velocidad y la cobertura global y supondrá un cambio sustancial en la experiencia del cliente.
- Las opiniones recabadas de clientes en tránsito entre *hubs* desempeñaron un papel clave en el proceso de toma de decisiones del Consejo y en última instancia permitirán que los clientes disfruten de una cobertura similar en todos los servicios del Grupo.
- Los competidores de IAG están adoptando nuevas tecnologías o mejorando las existentes en este área; por ello, el Consejo considera fundamental que el Grupo se mantenga a la par de sus competidores, para lo cual debe forjar nuevas relaciones comerciales clave, recibir información relevante basada en el análisis de datos y mantener unos altos niveles de servicio al cliente.
- Se llevó a cabo en todo el Grupo un amplio estudio de mercado con una serie de proveedores potenciales y grupos de interés clave tanto internos como externos, como resultado del cual se concluyó que Starlink era el colaborador más adecuado para IAG.
- El Consejo también tuvo en cuenta las potenciales eficiencias operativas que se derivarían de la implementación de nueva tecnología, que en última instancia beneficiarán a los accionistas y al conjunto de otros grupos de interés.

Clave de grupos de interés	
	Clientes
	Empleados
	Proveedores
	Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros
	Medioambiente
	Administración pública (gobierno y reguladores)
	Sociedad

Intereses de los grupos de interés

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

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

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

Accionistas e inversores

El Consejo tiene el compromiso de mantener una estrecha comunicación con nuestros accionistas, cuyos intereses son un factor clave en los debates del Consejo.

El Consejo de Administración mantiene directa y activamente un diálogo con los accionistas e inversores, principalmente a través del Consejero Delegado del Grupo y del Director Financiero y de Sostenibilidad, que se reúnen con ellos regularmente, así

como a través del Presidente, la Consejera Sénior Independiente o los presidentes de las comisiones según proceda.

En 2025, el Presidente se reunió con accionistas importantes para tratar cuestiones de gobierno corporativo y comentar el desempeño del Grupo y su estrategia. Por otra parte, la Presidenta de la Comisión de Retribuciones y el Presidente pusieron en marcha un proceso de diálogo con inversores importantes y asesores de voto con la finalidad de debatir cuestiones relativas a remuneración y, en particular, el enfoque de la revisión de la Política de Remuneración de los Consejeros. El informe de la Comisión de Retribuciones contiene más detalles a este respecto. Todos los Consejeros tuvieron la oportunidad de reunirse con personas físicas accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2025.

Se informa regularmente al Consejo de las opiniones de los accionistas y de las principales cuestiones debatidas con accionistas e inversores. También se invita anualmente a los brókers corporativos de la Sociedad a que asistan e informen sobre el mercado y la percepción de los inversores.

Después de las jornadas dedicadas a los inversores en noviembre de 2023 y noviembre de 2024, que se centraron

en IAG y British Airways, respectivamente, Iberia celebró un día del inversor en junio de 2025. La alta dirección de Iberia acogió a la mayoría de nuestros analistas de renta variable del lado vendedor, así como a varios accionistas principales. Entre los temas que se expusieron cabe destacar la transformación histórica de Iberia y la oportunidad a largo plazo en el mercado latinoamericano, así como el establecimiento de un objetivo de beneficio operativo a medio plazo de 1.400 millones de euros y un margen operativo en la banda superior del rango de 12-15% del Grupo.

Los Consejeros y altos directivos, junto con el Equipo de Relaciones con los Inversores, mantuvieron más de 477 reuniones con inversores actuales y potenciales a lo largo de 2025, tanto durante el día del inversor de Iberia como durante varias giras (en Londres, Madrid, Edimburgo, los Estados Unidos y Canadá, Dublín, Estocolmo y Milán), conferencias con inversores y cenas, así como en una visita in situ a British Airways en Londres Heathrow.

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

Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo se reunió en ocho ocasiones a lo largo del año, incluida su sesión anual de dos jornadas sobre estrategia, celebrada en octubre de 2025. A continuación se incluye información pormenorizada sobre la asistencia a las reuniones del Consejo y las comisiones.

La Secretaría del Consejo, junto con la Directora de asesoría jurídica del Grupo, mantienen una agenda anual para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben examinarse. El Presidente fija un orden del día cuidadosamente estructurado para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado del Grupo, con el apoyo de la Directora de asesoría jurídica del Grupo y la Secretaría del Consejo. Las principales actividades del Consejo en 2025 se describen en el cuadro de actividades del

Consejo que figura más adelante en este informe.

En cada reunión del Consejo, los presidentes de las comisiones del Consejo informan acerca de las reuniones celebradas desde la anterior reunión del Consejo. Los informes destacan las principales deliberaciones y decisiones sometidas a consideración por las respectivas comisiones, brindando a los Consejeros la oportunidad de comentar o formular preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión y garantizando que todos los miembros del Consejo estén al corriente de las actividades de las comisiones. Además, el Consejero Delegado del Grupo y el Director financiero y de Sostenibilidad informan al Consejo sobre los asuntos clave del Grupo.

Todas las reuniones programadas del Consejo incluyen una sesión en privado para que los Consejeros no ejecutivos se reúnan con el Presidente con objeto de

debatir las cuestiones que se planteen. Al menos una vez al año se celebra una reunión privada con el Presidente en la que participan únicamente los Consejeros no ejecutivos independientes. La Consejera Sénior Independiente también se reunió con los Consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte de la evaluación de desempeño anual del Presidente.

Como se establece en el Reglamento del Consejo, los Consejeros deben hacer todo lo posible por asistir a las reuniones del Consejo. Si no pudieran asistir, podrán delegar su voto en otro Consejero no ejecutivo para que actúe en su nombre de manera específica en la reunión en cuestión. Ningún Consejero podrá ostentar más de tres representaciones, salvo el Presidente, aunque no podrá representar a más de la mitad de los miembros del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones de voto.

Asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones durante 2025

Nombre del consejero	Consejo	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	8/8		4/4		
Luis Gallego	8/8				
Peggy Bruzelius ¹	4/4	2/2	2/2		
Eva Castillo	8/8	5/5		5/5	
Margaret Ewing	8/8	5/5	3/4		
Maurice Lam	7/8	5/5			3/3
Bruno Matheu	7/8				2/3
Simone Menne ²	5/5	3/3		1/1	
Heather Ann McSharry	8/8		4/4	5/5	
Robin Phillips	7/8				3/3
Emilio Saracho ¹	4/4			4/4	2/2
Päivi Rekonen ³	5/5		2/2		1/1
Nicola Shaw	8/8			4/5	3/3

1 Salió del Consejo y de las Comisiones el 19 de junio de 2025.
2 Se incorporó al Consejo y a las comisiones de Auditoría y Cumplimiento y Retribuciones el 19 de junio de 2025.
3 Se incorporó al Consejo y a las comisiones de Nombramientos y de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa el 19 de junio de 2025.

Actividades del Consejo

Los Consejeros participan en el diseño del plan de actividades del Consejo para el año, estableciendo las prioridades para el Consejo e incluyendo cualquier cuestión solicitada por los Consejeros.

A continuación se describen las principales áreas de actividad del Consejo durante 2025.

Estrategia y planificación

Sesión conjunta de estrategia del Consejo de Administración y Comité de Dirección, de dos días de duración en octubre, que incluyó:

- Transformación
- Estrategia sobre clientes
- Sostenibilidad
- Personal y cultura
- Asociaciones estratégicas
- Creación de valor sostenible
- Información financiera y plan de negocio

Desempeño y supervisión

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

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Modalidades de financiación
- Partidas de gastos de capital
- Programas de recompra de acciones propias
- Acuerdos de suministro de SAF
- Proyectos de TI/RRHH

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y desempeño y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Evaluación de la viabilidad y de empresa en funcionamiento
- Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos
- Informe anual del auditor externo
- Información sobre las novedades en materia informática, incluida cibernética e IA

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno corporativo

- Retornos para los accionistas, incluidas recompras de acciones y dividendos
- Operaciones con partes vinculadas
- Información sobre sostenibilidad
- Información de accionistas e inversores
- Sucesión en el Consejo y en la dirección
- Cuestiones relacionadas con la retribución
- Convocatorias de juntas de accionistas y propuestas de acuerdos
- Evaluación del Consejo y de las comisiones y prioridades para la mejora
- Información sobre el programa de seguros de Consejeros y directivos
- Informes sobre el gobierno corporativo
- Información sobre personal y cultura
- Revisiones de políticas
- Informes periódicos de los asuntos tratados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

Información y formación del Consejo

En general, todos los documentos relativos a las reuniones del Consejo y de las comisiones están a disposición de todos los Consejeros con carácter previo a las reuniones, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que facilita un acceso eficaz y seguro a todos los materiales. Todos los Consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo y de la Directora de asesoría jurídica del Grupo. Los Consejeros pueden obtener asesoramiento independiente, tanto legal como contable, técnico, financiero, comercial u otro asesoramiento experto con cargo a la Sociedad cuando se considera necesario para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2025.

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

En 2025, las necesidades de formación del Consejo se cubrieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas en el marco de las reuniones del Consejo y de las comisiones, y de sesiones específicas o de profundización en temas concretos, que en 2025 incluyeron sesiones de profundización en operaciones de Vueling y LEVEL. Asimismo, en diciembre de 2025, Deloitte impartió una sesión de formación específica sobre ciberseguridad y *ransomware*.

La formación prevista para 2026 incluye una sesión sobre combustible de aviación sostenible y una sesión de profundización en el negocio de Aer Lingus.

Iniciación para Consejeros

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

En 2025, se llevó a cabo un programa para Simone Menne y Päivi Rekonen tras su nombramiento en el mes de junio. El programa cubrió los siguientes puntos principales:

- Origen de los fundamentos del negocio y de la estrategia actual del Grupo
- Modelo de negocio, panorama competitivo, estrategia y posición actual de cada una de las compañías operadoras
- Estructura de capital, accionistas principales y cobertura de analistas de IAG
- Programa de sostenibilidad
- Información financiera y objetivos financieros de IAG (incluida adquisición de flota, política de cobertura y mapa de riesgos)
- Estructura de gobierno del Grupo
- Normativa societaria española y requisitos en materia de gobierno corporativo en el Reino Unido y España
- Programa de cumplimiento normativo y situación de litigios de IAG
- Normativa de aviación
- Estrategia e información sobre fusiones y adquisiciones
- Cartera de marcas de IAG

Los nuevos miembros de cada comisión también reciben sesiones de introducción específicas de su respectiva comisión y adaptadas a los intereses y necesidades del Consejero en cuestión.

El informe de la Comisión de Nombramientos contiene más detalles a este respecto.

Evaluación del desempeño del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente, y cada tres años se lleva a cabo una revisión externa independiente.

Puesto que la última evaluación externa se realizó en 2022, en 2025 el Consejo encargó a Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited, la evaluación externa del desempeño del Consejo y de las Comisiones. El Consejo siguió los Principios de Buenas Prácticas de Sociedades Cotizadas del Chartered Institute en la designación de la Dra. Long, de Boardroom Review Limited, la cual no tiene ningún vínculo con la Sociedad ni con ninguno de los Consejeros.

La Dra. Long desarrolló una metodología adaptada específicamente a IAG, que propiciaba reflexiones sinceras por parte del Consejo con el objetivo de identificar sus fortalezas efectivas y prepararse para desafíos futuros. El Presidente y la Secretaría del Consejo elaboraron una guía exhaustiva para determinar los ejes temáticos y las prioridades de la evaluación.

Se puso a disposición de la Dra. Long información societaria esencial con carácter previo a la reunión que mantuvo con miembros del Consejo y representantes clave del equipo directivo de IAG con la finalidad de recabar percepciones y conclusiones. Tracy Long también tuvo ocasión de presenciar las reuniones del Consejo y de las comisiones de Nombramientos y Auditoría y Cumplimiento celebradas en el mes de julio de 2025, con acceso a la documentación completa correspondientes a dichas reuniones. En la reunión del Consejo de octubre de 2025, se presentaron las conclusiones de la evaluación y se acordó un plan de acción para abordar las cuestiones planteadas.

En relación con las acciones que se acordaron para 2025, el Consejo de Administración considera que se ha avanzado mucho durante el año. En particular, el nombramiento de Päivi Rekonen y de Simone Menne en junio de 2025 ha contribuido a enriquecer aún más el conjunto de competencias y la diversidad de perspectivas del Consejo. La sucesión seguirá siendo un área prioritaria en 2026.

Además, tal y como se destaca en la evaluación del desempeño de 2024, la agenda del Consejo, así como las sesiones de formación específicas, siguieron incluyendo temas de interés solicitados por los Consejeros.

La evaluación del desempeño del Consejo destacó la relación sólida y complementaria entre el Consejo y la dirección, que había creado una cultura de confianza en el Consejo, respeto por su labor y seguridad en la fiabilidad de su trabajo y posibilitado un debate y análisis suficientes de temas clave, como son la transformación, la estrategia y la cultura.

Las acciones acordadas para 2026 incluyen:

- Recibir informes semestrales sobre inteligencia competitiva;
- Seguir supervisando la cultura y los mecanismos de escalado a través de encuestas, canales de "Speak Up" y el programa de interacción con Consejeros no ejecutivos;
- Desarrollar el nuevo marco de información sobre seguridad; y
- Seguir poniendo el foco en la planificación de la sucesión y el desarrollo del talento.

Otra información legal

Conflictos de interés, operaciones con partes vinculadas y obligaciones de información de los consejeros

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

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

La Junta General de Accionistas de 2025, celebrada el 19 de junio de 2025, aprobó la reelección de Robin Phillips y de Bruno Matheu como Consejeros dominicales no ejecutivos a propuesta del accionista significativo de IAG Qatar Airways Group (Q.C.S.C.) ("Qatar Airways"). Qatar Airways, compañía aérea de Oriente Medio con sede en Doha, es el mayor accionista individual de IAG desde 2016, con una participación en el capital de la Sociedad, tal y como se ha notificado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), del 24,995% a la fecha del presente informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posible existencia de conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

En cuanto a la relación de los Consejeros dominicales con el accionista significativo que propuso su nombramiento, cabe señalar que Robin Phillips y Bruno Matheu no tienen ninguna vinculación relevante con Qatar Airways.

Cualquier potencial conflicto de interés que pudiera afectar a dichos Consejeros dominicales se gestiona aplicando el deber de abstención de acuerdo con el procedimiento previsto para conflictos de

interés que se describe más adelante.

Además, también se aplican los regímenes sobre operaciones con partes vinculadas de España y el Reino Unido, tal como se detalla a continuación.

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

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

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

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

Emisiones de acciones, recompras, acciones en autocartera y operaciones con valores cotizados de IAG

La Junta General de Accionistas celebrada el 19 de junio de 2025 autorizó al Consejo, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finalizará en la Junta General de Accionistas de 2026 (o en todo caso, durante un período máximo de 15 meses contados desde el 19 de junio de 2025), para:

- Ampliar el capital social al amparo del artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, hasta el 50% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 19 de junio de junio de 2025 (importe del que se deducirá la cifra máxima en que pueda ampliarse el capital social en el momento de la conversión o canje de títulos emitidos según se autoriza a continuación), mediante la emisión y colocación de nuevas acciones (con o sin prima) a cambio de una contraprestación dineraria;

- Emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social total que pueda ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior al 50% del valor nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 19 de junio de 2025 (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- Excluir los derechos de suscripción preferente en las ampliaciones de capital y en las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo apruebe, en virtud de las anteriores facultades, a efectos de asignar acciones o valores convertibles o canjeables en el marco de una emisión de derechos o de cualesquiera otras circunstancias. El importe nominal máximo total de las acciones así asignadas o que puedan asignarse mediante la conversión o el canje de los referidos valores es:
 - el 10% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad (sin incluir acciones en autocartera) que se emitirá sin restricción alguna; y
 - un 10% adicional del capital social de la Sociedad (sin incluir acciones en autocartera) que deberá destinarse a una adquisición o inversión de capital específica;
- Llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones directa o indirectamente a través de sus filiales, con sujeción a las siguientes condiciones:

- el número máximo total de acciones ordinarias cuya adquisición se autoriza será el menor entre el importe máximo permitido por la ley y el representativo del 10% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 19 de junio de 2025;
 - el precio mínimo por acción que podrá pagarse será cero;
 - el precio máximo por acción que podrá pagarse será el mayor de:
 - un importe igual al resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se adquieran; y
 - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realice la operación, en el momento correspondiente;
- en cada caso, excluidos los gastos.

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

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

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2025, el capital social de la Sociedad ascendía a 472.720.114,70 euros (2024: 497.147.601,00 euros), dividido en 4.727.201.147 acciones (2024: 4.971.476.010 acciones) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2024: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2025, la Sociedad poseía 162.175.275 acciones propias en autocartera (2024: 117.622.004 acciones propias).

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

La Sociedad dispone de un mecanismo de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)", que se negocia en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos económicos inherentes a dichas acciones, aunque el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2025 se mantenía en formato de ADR un equivalente a 25.340.228 acciones (2024: 31.884.274 acciones).

Capital social de la Sociedad

Durante el año, el capital social emitido de la Sociedad se redujo de 4.971.476.010 acciones a 4.727.201.147 acciones tras la amortización de acciones propias en autocartera recompradas a través del programa de recompra de acciones de la Sociedad.

Los accionistas significativos de la Sociedad que han notificado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores española (CNMV), a 31 de diciembre de 2025, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad a la fecha del presente informe e incluidas las posiciones en instrumentos financieros, son:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	% de derechos de voto atribuidos a las acciones	Número de derechos de voto a través de instrumentos financieros	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	Total de derechos de voto	Porcentaje del capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.242.630.613	-		24,995%			1.242.630.613	24,995 %
Capital Research and Management Company ¹		250.267.054	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	5,034%			250.267.054	5,034 %
EuroPacific Growth Fund ²	150.923.760			3,036%			150.923.760	3,036 %
BlackRock Inc. ³		136.233.248		2,882%	26.642.075	0,564%	162.875.323	3,446 %

¹ El 11 de febrero de 2026 Capital Research and Management Company notificó a la CNMV una participación del 5,041% en la Sociedad.

² EuroPacific Growth Fund es el titular legítimo de acciones de la Sociedad. No obstante, ha delegado en Capital Research and Management Company el ejercicio de sus derechos de voto. Por lo tanto, la posición notificada por Capital Research and Management Company a 7 de enero de 2026 incluye los derechos de voto asociados a la participación accionarial de EuroPacific Growth Fund.

³ El 23 de enero de 2026, BlackRock Inc notificó a la CNMV una participación del 3,392% en la Sociedad.

Junta General Ordinaria

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

La Junta General de Accionistas se celebró el 19 de junio de 2025 en Madrid de forma presencial, con la opción para los accionistas de asistir y participar en la junta por medios telemáticos.

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

Obligaciones de información

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

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

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos de la Sociedad, esta podrá exigir a cualquier accionista o a

cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a acciones de la Sociedad que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o cualquier participación en ellas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con participación en las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o sus filiales.

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

Limitaciones a la propiedad de acciones

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

En tales circunstancias, si personas no cualificadas adquiriesen acciones

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

Impacto del cambio de control

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

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

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

Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de Consejeros y directivos en beneficio de los Consejeros y directivos de la Sociedad y sus filiales. Se informa anualmente al Consejo sobre el seguro de responsabilidad civil de Consejeros y directivos del Grupo.

Comunicación de la información requerida por la sección 6.6 de las normas de cotización del Reino Unido (UKLR 6.6)

De conformidad con la sección 6.6.1(R) de las normas de cotización del Reino Unido, en la siguiente tabla se indica la ubicación de la información que ha de comunicarse, en su caso.

Norma de Cotización de Reino Unido	Información que ha de incluirse	Referencia en el informe
6.6.1(I)	Intereses capitalizados por el Grupo	Véase la nota 9a de los estados financieros consolidados.
6.6.1(I1)	Renuncia a dividendos por los accionistas	Durante 2025, IAG renunció a los dividendos de todas las acciones mantenidas en autocartera.

Estados justos, equilibrados y comprensibles

El Consejo considera que el Informe y cuentas anuales en su conjunto, son justos, equilibrados y comprensibles, y proporcionan la información necesaria para que los accionistas evalúen la posición y el rendimiento, el modelo de negocio y la estrategia de la Sociedad.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Javier Ferrán (Presidente)	8 de septiembre de 2020
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020
Päivi Rekonen	19 de junio de 2025

Estimada/o accionista:

En nombre de la Comisión de Nombramientos, me complace presentar el Informe de la Comisión de Nombramientos correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025.

El informe ofrece una visión general de las principales áreas de responsabilidad e interés de la Comisión de Nombramientos. Destaca el papel esencial de la Comisión en la garantía de que el Consejo y el equipo de alta dirección cuenten con la combinación adecuada de competencias, capacidades, conocimientos, experiencia y diversidad para dotar a la Sociedad de un liderazgo sólido y velar por la puesta en práctica de nuestra estrategia.

Hemos supervisado una serie de cambios en el Consejo a lo largo del año. Como he indicado en la introducción de este informe, Peggy Bruzelius y Emilio Saracho cesaron en el Consejo tras la Junta General de Accionistas 2025 celebrada en junio. Me gustaría expresar mi agradecimiento a ambos Consejeros por sus valiosas aportaciones y dedicación al desempeño de sus funciones.

Tras un riguroso proceso de búsqueda y selección, centrado en criterios acordados y en experiencia que complementa la actual composición del Consejo, dimos la bienvenida al Consejo y a las comisiones a dos nuevas consejeras no ejecutivas: Päivi Rekonen y Simone Menne. Tanto Päivi como Simone aportan al Consejo un amplio caudal de conocimientos y experiencia, adquiridos en el desempeño de cargos ejecutivos y no ejecutivos. Para obtener más información sobre su experiencia, véase la sección Biografías de los miembros del Consejo.

Tras las mencionadas salidas del Consejo, la Comisión revisó la composición de cada una de las comisiones consultivas del mismo y recomendó al Consejo el nombramiento de Simone Menne como miembro de las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Retribuciones, y de Päivi Rekonen como miembro de las Comisiones de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa y de Nombramientos, tras la salida de Peggy Bruzelius y Emilio Saracho.

A fin de facilitar la sucesión ordenada del Consejo, la Comisión revisó la matriz de competencias y los mandatos de los miembros del Consejo en octubre de 2025 para identificar posibles deficiencias en la rotación de Consejeros no ejecutivos en línea con las prioridades estratégicas del Grupo. Como resultado de la revisión, la Comisión ha planificado los correspondientes procesos de búsqueda y la sucesión necesaria en el Consejo y en sus comisiones para los próximos años.

La Comisión ha seguido centrando su labor en los planes de sucesión de los equipos directivos del Grupo y de las compañías operadoras, supervisado distintos cambios en los consejos de las sociedades del Grupo durante el ejercicio. Adicionalmente, hemos revisado los avances en la gestión de las carteras de talento y las iniciativas del Grupo destinadas a promover la diversidad en el sentido más amplio.

Como se anunció a principios de enero de 2026, Nicholas Cadbury dejará la Compañía en junio de 2026 y le sucederá José Antonio Barrionuevo, actual Director Financiero y de Transformación de British Airways. La Comisión de Nombramientos celebró la cobertura de dicho puesto de alta dirección con un candidato del Grupo, lo que evidencia la labor realizada en materia de sucesión y desarrollo en el Grupo. José Antonio cuenta con una sólida trayectoria en dirección financiera y transformación. Se incorporó al Grupo en 2013 como Director de Estrategia y Transformación de Iberia y ha desempeñado diversas funciones, entre ellas la de Director Financiero de Iberia durante siete años.

Mantenemos nuestro compromiso con el fomento de un entorno que promueva las oportunidades de inclusión y diversidad en todos los niveles de la organización, garantizando que las decisiones obedezcan siempre a criterios de méritos, capacidad y desempeño. El Consejo ha cumplido los requisitos sobre diversidad e inclusión de la normativa sobre cotización del Reino Unido y España, conforme a lo dispuesto en la política de selección y diversidad del Consejo de Administración, actualizada en enero de 2026.

Este año, la evaluación externa del desempeño del Consejo y la Comisión le fue confiada a la Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited. Los resultados de la revisión fueron muy positivos y confirmaron que la Comisión continúa funcionando eficazmente, al tiempo que presta apoyo al Consejo a la hora de brindar los más altos niveles de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo.

Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo y en el Reglamento de la Comisión de Nombramientos, actualizados en enero de 2026 para reflejar los cambios introducidos en la política revisada de selección de los Consejeros y en la política de diversidad e inclusión del Grupo. Puede obtenerse una copia de los reglamentos del Consejo y de la Comisión de Nombramientos en la página web de la Sociedad.

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos al Consejo y garantizar que dichos nombramientos le aporten las habilidades, experiencia y competencias necesarias, alineando su composición con la estrategia y las necesidades empresariales. La Comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y los nombramientos para los consejos de administración de las empresas del Grupo. Asimismo, supervisa la planificación de la sucesión en el Consejo y en la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cantera diversa a efectos de sucesión.

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

Los únicos cambios en la composición de la Comisión de Nombramientos durante 2025 han venido marcados por la salida de Peggy Bruzelius, que no se presentó a la reelección, y el nombramiento de Päivi Rekonen, ambos con efectos a partir de la Junta General de Accionistas 2025.

Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos en virtud del Reglamento en vigor en 2025 y la versión actualizada de 2026 pueden resumirse como sigue:

- Evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria que deben presentar los miembros del Consejo y revisar los criterios para la composición del Consejo y la selección de candidatos;
- Someter al Consejo para su aprobación la recomendación de nombramiento de Consejeros e informar de las propuestas para el nombramiento de los miembros de las comisiones del Consejo y para sus presidencias;
- Planificar la sucesión de los miembros del Consejo, entre otras cosas formulando propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma planificada y ordenada;
- Velar por que se impartan programas de iniciación adecuados a los Consejeros no ejecutivos;
- Supervisar el desarrollo de candidaturas diversas tanto para el Consejo, como para la alta dirección;
- Informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de cargos de la alta dirección (lo que incluye a la totalidad del Comité de Dirección de IAG);
- Asegurar la existencia de planes para la sucesión ordenada de los puestos de alta dirección; y
- Coordinar la evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus Comisiones.

Actividades de la Comisión en 2025

La Comisión se reunió en cuatro ocasiones durante 2025, al convocarse tres reuniones programadas y una extraordinaria para debatir los nombramientos en los consejos de administración de las empresas del Grupo. La asistencia de los Consejeros a dichas reuniones puede consultarse en la página 16 de la sección Gobierno Corporativo. En aquellos casos en los que se consideró necesario, se invitó al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión.

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

- Revisión de la composición del Consejo;
- Revisión de la composición de las comisiones;
- Planificación de la sucesión del Consejo;
- Revisión de la independencia de los Consejeros;
- Revisión del cumplimiento de la política de selección y diversidad de los Consejeros;
- Revisión de la iniciativas de diversidad e inclusión;
- Planes de sucesión en la dirección;
- Evaluación de desempeño de la Comisión de Nombramientos;
- Cambios en los consejos de las empresas del Grupo; y
- Revisión de los comentarios de los inversores tras la Junta General de Accionistas.

Sucesión en el Consejo

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

La Comisión contrató a Egon Zehnder para que prestara asistencia en la búsqueda de dos nuevos Consejeros no ejecutivos, dadas las rotaciones previstas en la Junta General de Accionistas de junio de 2025. El proceso de búsqueda culminó con el nombramiento de Päivi Rekonen y Simone Menne en junio de 2025. Egon Zehnder no tiene ninguna otra vinculación con la Sociedad, ni con ninguno de los Consejeros.

En octubre de 2025, la Comisión consideró específicamente la planificación de la sucesión en el Consejo, incluido el calendario de renovación del Consejo, la matriz de competencias del Consejo, así como la consideración e identificación de las competencias y los atributos pertinentes para futuros nombramientos.

La Comisión ha programado una serie de procesos de búsqueda para planificar adecuadamente el calendario de sucesión del Consejo a lo largo de los próximos años.

Independencia, desempeño y reelección de los Consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras analizar detenidamente la cuestión, considera que todos los actuales Consejeros no ejecutivos, a excepción de los dos Consejeros dominicales, son independientes, en línea con las definiciones establecidas por la Ley de Sociedades de Capital de España y el Código de gobierno corporativo británico, y se encuentran libres de cualquier relación o circunstancia que pudiera afectar, o que aparentemente afectaría, a su juicio independiente.

En mayo de 2025, la Comisión de Nombramientos consideró la propuesta para la reelección de Consejeros con vistas a la Junta General de Accionistas, excepto las de Peggy Bruzelius y Emilio Saracho, que no se presentaron a la reelección.

De conformidad con el Reglamento del Consejo, todas las propuestas de nombramiento o reelección de Consejeros presentadas iban acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos en el que se evaluaba la competencia, la experiencia y los méritos de cada candidato. Como parte de dicha evaluación, la Comisión revisa también el compromiso de tiempo y la disponibilidad de cada Consejero no ejecutivo.

Tras realizar la revisión, la Comisión consideró que cada uno de los Consejeros no ejecutivos que se presentaba a la reelección seguía demostrando su compromiso con el cargo de miembro del Consejo y de sus comisiones y estaba haciendo una valiosa aportación a la dirección de la Sociedad.

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

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

Durante 2025, no se han producido cambios en el Comité de Dirección de IAG; no obstante, la Comisión recibió información actualizada sobre los planes de sucesión a corto, medio y largo plazo. Según el anuncio efectuado en enero de 2026, el Consejo aprobó el nombramiento de José Antonio Barrionuevo como Director Financiero, en sustitución de Nicholas Cadbury a partir de junio de 2026.

Nombramientos del Consejo

El procedimiento para el nombramiento de Consejeros y miembros de las comisiones sigue los principios establecidos en la política de selección y diversidad de los Consejeros, que tiene como objetivo el reconocimiento de la importancia de la diversidad en el Consejo, la Comisión y la alta dirección, en un sentido amplio. Tal y como recomienda el Código de buen gobierno español, la Comisión de Nombramientos revisa anualmente el cumplimiento de dicha política. La revisión correspondiente al ejercicio 2025 finalizó en enero de 2026. La Comisión también actualizó la política en enero de 2026 para alinearla con la revisión de la política de diversidad e inclusión del Grupo, aprobada por el Consejo en diciembre de 2025.

A la hora de considerar los nombramientos de Consejeros, la Comisión sigue un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para captar el valor de la diversidad en su sentido más amplio, en consonancia con la selección de Consejeros, garantizando al mismo tiempo que cualquier nombramiento se haga por méritos, capacidad y desempeño, así como en función de las necesidades del Consejo en ese momento. Las consideraciones sobre diversidad también incluyen garantizar que más de la mitad del Consejo sean ciudadanos nacionales de la UE independientes para cumplir con las obligaciones reglamentarias.

A lo largo de todo el proceso de nombramiento de Consejeros se siguen principios de diversidad de género, en consonancia con las prescripciones en materia de gobierno corporativo. Asimismo, se garantiza que todos los nombramientos se basen en méritos, tal como establece la política. La política del Consejo es considerar candidaturas con diferentes competencias, experiencia y trayectoria profesional y dentro del sector, así como cualquier otra característica contemplada en la legislación aplicable o en las disposiciones o recomendaciones en materia de gobierno corporativo: A la hora de llevar a cabo una selección, la Sociedad solo contratará a empresas de búsqueda que hayan suscrito la versión más reciente del Código de Conducta voluntario para empresas de selección de cargos de alta dirección del Reino Unido (o su equivalente internacional).

A 31 de diciembre de 2025, hemos cumplido los requisitos sobre diversidad e inclusión de las Normas sobre Cotización del Reino Unido y las iniciativas FTSE Women Leaders y Parker, conforme a lo dispuesto en nuestra política de selección y diversidad de los Consejeros vigente en ese momento.

Las Consejeras representan actualmente el 55% del Consejo y el 60% de los Consejeros no ejecutivos (incluido el presidente), y el cargo de Consejera Senior Independiente es desempeñado por una mujer. Además, tres de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres: las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, Retribuciones, y Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

Desde el punto de vista de las minorías étnicas, el Consejo de IAG ha cumplido el requisito de contar con un Consejero perteneciente a un grupo étnico minoritario, de conformidad con los requisitos de cotización británicos.

Informe de la Comisión de Nombramientos *continuación*

A continuación se exponen nuestros datos de identidad de género y origen étnico comunicados de conformidad con la Norma de Cotización 6.6.6(9) y 6.6.6 (10). Los datos publicados se basan en la información recopilada mediante autoidentificación, por medio de un proceso de recopilación de información en el que se facilitaron a los interesados los requisitos y las categorías pertinentes para que confirmasen la clasificación. La información se presenta a 31 de diciembre de 2025 y no ha cambiado a la fecha de este informe.

Identidad de género

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo ¹ (Consejero delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número en dirección ejecutiva ²	Porcentaje de dirección ejecutiva
Hombres	5	45%	2	7	70%
Mujeres	6	55%	1	3	30%
No especificado/prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

Origen étnico

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo ¹ (Consejero delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número en dirección ejecutiva ²	Porcentaje de dirección ejecutiva
Blanco británico u otro blanco (incluidos los grupos blancos minoritarios)	10	91%	3	10	100%
Grupos étnicos mixtos/múltiples	-	-	-	-	-
Asiáticos/británicos de origen asiático	1	9%	-	-	-
Negro/africano/caribeño/británico negro	-	-	-	-	-
Otros grupos étnicos, incluidos los árabes	-	-	-	-	-
No especificado/prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

1 El Director Financiero y de Sostenibilidad de IAG, Nicholas Cadbury, no ocupa ningún cargo en el Consejo, aunque asiste a todas sus reuniones.

2 Excluido el Consejero Delegado de IAG, que figura como miembro del Consejo.

La Comisión reconoce la importancia de la diversidad y la inclusión en el Consejo y en el seno de la alta dirección. La Comisión supervisa las iniciativas de la dirección para promover la diversidad en la alta dirección de IAG, así como las iniciativas destinadas a promover un entorno saludable e inclusivo que brinde igualdad de oportunidades para todos y garantice que las decisiones obedezcan a criterios de méritos, capacidad y desempeño. Los objetivos de IAG son que tanto la dirección como nuestras empresas reflejen la diversidad de las comunidades en las que trabajamos y crear un entorno en el que las personas sientan que se respetan, reconocen y valoran sus diferencias singulares. Más allá del género y el origen étnico, el Comité de Dirección está compuesto por personas de múltiples nacionalidades (entre ellas, española, británica, estadounidense, doble brasileña/argentina, irlandesa e italiana). Además, la mayoría del personal de dirección ha adquirido su bagaje o desarrollado su profesión en varias jurisdicciones, lo que incrementa el valor que aportan al Grupo, a sus clientes y a la plantilla. Para obtener más información sobre la composición del Consejo, véanse las páginas 9 a 10 de la sección Gobierno Corporativo.

En consonancia con el marco y la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo, las compañías operadoras y los negocios de plataforma del Grupo han puesto en marcha una serie de iniciativas para apoyar, la diversidad y la inclusión en todos los niveles del negocio, garantizando al mismo tiempo que todos los nombramientos estén basados en méritos y que el candidato sea el idóneo para el puesto, sin que se produzca ningún tipo de discriminación. El Consejo apoya y supervisa las iniciativas de la dirección para mejorar la diversidad de la alta dirección de IAG. A finales de 2025, el 35% de los puestos de alta dirección estaban ocupados por mujeres y el 10% de nuestro grupo de altos directivos del Reino Unido declaró ser étnicamente diverso.

En el Informe de sostenibilidad se ofrecen más detalles y explicaciones sobre las medidas que IAG está adoptando para promover la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Evaluación de desempeño de la Comisión

La Comisión revisa anualmente su desempeño y eficacia, según se recoge en la página 18 del Informe de Gobierno corporativo. En 2025, la evaluación fue externa y se determinó que la Comisión de Nombramientos había funcionado eficazmente durante el año.

Durante 2026, la Comisión seguirá centrándose en la planificación a largo plazo de la sucesión de los altos cargos y en el desarrollo de una cartera de talento con las competencias clave de desempeño, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración. Además, la Comisión tiene previsto preparar y planificar la sucesión de los cargos del Consejo a medio y largo plazo.

Informe de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa



Nicola Shaw
Presidenta de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

Miembros de la Comisión	Fecha de su nombramiento
Nicola Shaw (Presidenta)	25 de febrero de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021
Bruno Matheu	26 de junio de 2024
Robin Phillips	25 de febrero de 2021
Päivi Rekonen	19 de junio de 2025

Estimada/o accionista:

Me complace presentar el informe de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025. En este informe se destacan algunos de los trabajos y actividades que hemos llevado a cabo durante el año.

En 2025, tuvimos el placer de dar la bienvenida a la Comisión a Päivi Rekonen, en sustitución de Emilio Saracho, que dejó el Consejo en la Junta General de Accionistas en junio.

Me gustaría agradecer a Emilio Saracho su contribución como miembro de esta Comisión.

Tras la aprobación del reglamento de la Comisión el 27 de febrero de 2025, se redefinió el ámbito de las competencias de la Comisión, que ahora se centran exclusivamente en cuestiones medioambientales y de responsabilidad corporativa, asignándose a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento la supervisión del funcionamiento de los sistemas de gestión y control de los riesgos de seguridad de las aerolíneas del Grupo.

La Comisión siguió dando apoyo al Consejo de Administración mediante la supervisión y orientación de la estrategia y las iniciativas en materia de sostenibilidad de IAG, velando por su eficacia y su conformidad con la normativa vigente y las buenas prácticas.

En 2025, seguimos avanzando a buen ritmo hacia el cumplimiento de nuestros objetivos de sostenibilidad y conseguimos una intensidad de carbono de 77,5 gCO₂/pkm, superando el objetivo que habíamos fijado para 2025 de 80,0 gCO₂/pkm y logrando una mejora del 0,7% con respecto al año anterior. También nos alegramos de ver el aumento en el uso de SAF por las aerolíneas del Grupo hasta superar las 291.000 toneladas, lo que se consiguió en el marco del cumplimiento de nuestra cuota de los mandatos SAF requeridos por la UE y el Reino Unido a los proveedores de combustible a partir de 2025. Esto supone un incremento del 79% con respecto a 2024 y ha derivado en una reducción de las emisiones netas de IAG en más de 796.900 toneladas de CO₂. El trabajo que se está llevando a cabo para conseguir eficiencias operativas y una nueva flota también han contribuido a reducir las emisiones de carbono en todo el Grupo.

Se mantuvo informada a la Comisión sobre las iniciativas regulatorias que afectan a los informes medioambientales y laborales de IAG, incluida la nueva Guía sobre esclavitud moderna, cuya publicación está prevista en 2026. La Comisión también recibió una serie de informes, entre ellos los relacionados con el retraso en la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés) y el paquete Omnibus I de la UE. Por otra parte, la Comisión analizó los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) materiales identificados por IAG en su análisis de doble materialidad en 2025. Como resultado de este ejercicio, se esclarecieron las definiciones de algunos IRO, pero no se introdujo ningún cambio en los temas materiales cubiertos por el alcance de nuestro Estado de sostenibilidad tal y como se define en este Informe y cuentas anuales.

La Comisión examinó los resultados del estudio comparativo de sostenibilidad de 2025 que se llevó a cabo con el apoyo de ICF, firma internacional de consultoría de sostenibilidad y tecnología, y que puso de manifiesto el cumplimiento por IAG de los 10 indicadores medioambientales. El examen concluyó que IAG había cumplido todos los indicadores sociales y de gobernanza con una sólida integración de ASG en el ámbito del consejo y vinculación de la remuneración de los ejecutivos a los objetivos climáticos.

En mayo de 2025, también analizamos y elevamos al Consejo para su aprobación la propuesta de invertir en el fondo SAF de oneworld gestionado por Breakthrough

Energy Ventures, cuyo objetivo es impulsar la innovación y asegurar el acceso a tecnologías emergentes relacionados con SAF a través de un fondo específico. El fondo responde a la necesidad de soluciones de combustible de aviación a largo plazo que ayudarán a este sector a alcanzar el objetivo de cero emisiones netas.

Asimismo, en mayo, se puso al corriente a la Comisión sobre el avance en la preparación de la Declaración del Grupo sobre Esclavitud Moderna. La Comisión valoró positivamente las mejoras conseguidas en 2025, entre ellas el incremento de las auditorías y de la formación en materia de esclavitud moderna, así como la mayor interacción con responsables de ASG en relación con proveedores de alto riesgo que ha hecho que sigamos mejorando nuestro cumplimiento en este área y que IAG mantenga su categoría de Nivel 2 (Evolving Good Practice) según el Modern Slavery Benchmark de la CCLA.

A la Comisión le complació observar que la evaluación independiente realizada por Transition Pathway Initiative (TPI) en noviembre de 2025 determinase que el objetivo de IAG de llegar a las cero emisiones netas de alcance 1 para 2050 estaba en consonancia con el objetivo de limitar el calentamiento global a 1,5 °C y que nuestro objetivo a medio plazo de reducir en un 20% las emisiones de alcance 1 para 2030 estaba en línea con el objetivo fijado en niveles considerablemente inferiores a los 2 °C.

Por último, en diciembre de 2025, la Comisión analizó los avances del programa de sostenibilidad de IAG atendiendo a sus KPI, incluidas calificaciones ASG externas en las que participa el Grupo. La Comisión recibió con satisfacción el reconocimiento de IAG por parte de Sustainalytics como grupo de aerolíneas líder, y en el top 100 de las empresas a nivel mundial, por su calificación en la transición hacia una economía baja en carbono en la evaluación que se realizó en septiembre de 2025. La Comisión también celebró la noticia de que IAG mantenía, a fecha de diciembre de 2025, su posición de grupo de aerolíneas líder según la evaluación de indicadores de calidad en la gestión del carbono de Transition Pathway Initiatives.

La Comisión debatió actualizaciones de la hoja de ruta del Grupo para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas en el año 2050 tal y como se detalla en la sección dedicada a la Sostenibilidad, planes para revisar su política de sostenibilidad medioambiental, y la necesidad de un mayor apoyo normativo que ayude a las aerolíneas europeas a mantener su competitividad al tiempo que cumplen los objetivos climáticos del sector.

La Comisión tiene una agenda completa para el próximo ejercicio y dado que la normativa en este ámbito sigue evolucionando con la consiguiente repercusión para cada una de nuestras compañías operadoras, esperamos con interés las consultas que mantendremos con el equipo directivo en el marco de su gestión de este panorama tan complejo.

Nicola Shaw

Presidenta de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, las responsabilidades y las normas de funcionamiento de la Comisión se regulan en el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión, que fueron objeto de revisión por última vez el 27 de febrero de 2025 y que están disponibles en la página web de la Sociedad. En la reunión del Consejo celebrada el 27 de febrero de 2025, se revisaron las responsabilidades y normas de funcionamiento de las comisiones del Consejo, y se acordó que en lo sucesivo la Comisión operaría como Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (ECR, por sus siglas en inglés) (anteriormente, la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa), y centraría su trabajo en esas dos áreas.

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

Además del Secretario del Consejo y de la Vicesecretaria, asistieron con regularidad a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Consejero Delegado del Grupo y altos directivos del Grupo responsables de las distintas áreas de sostenibilidad, a los que se invitó a participar en puntos específicos del orden del día en aquellos casos en que su presencia resultó necesaria y pertinente.

Función y responsabilidades de la Comisión

La función de la Comisión es asistir y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con el medioambiente y la responsabilidad corporativa.

Esta Comisión constituye un foro de gobierno corporativo en el que los Consejeros no ejecutivos pueden ejercer una supervisión específica, cuestionar y apoyar a la alta dirección en la elaboración de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo.

Según el Reglamento en vigor en 2025, las competencias de la Comisión incluían:

- Revisar la estrategia y las políticas en materia social y medioambiental del Grupo;
- Evaluar periódicamente la efectividad de las políticas en materia medioambiental y social de IAG;
- Revisar el contenido, la integridad y la exhaustividad de los informes sobre sostenibilidad;
- Comprobar el desempeño de sostenibilidad de IAG, así como su posición en índices e indicadores internacionales reconocidos;
- Supervisar y evaluar la interacción de IAG con sus grupos de interés; y
- Asesorar a otras comisiones del Consejo en cuestiones de sostenibilidad cuando proceda.

Actividades de la Comisión durante el año

Durante 2025, la Comisión celebró tres reuniones. La asistencia de los Consejeros a estas reuniones se detalla en el Informe de Gobierno corporativo.

Las actividades de la Comisión durante el año incluyeron:

- Revisión del estado de información no financiera de 2024 y de otros informes sobre sostenibilidad;
- Revisión del indicador de intensidad de carbono en relación con el plan de incentivos anual;
- Revisión de la estrategia y los objetivos de sostenibilidad de IAG;
- Revisión del cumplimiento de políticas y prácticas medioambientales y sociales;
- Información actualizada sobre tendencias, estudios comparativos e índices en materia de sostenibilidad;
- Visión general de los proyectos sobre SAF;
- Novedades regulatorias, con particular énfasis en la política relativa al SAF;
- Revisión de la interacción con los grupos de interés; y
- Actualización de 2025 de la Declaración sobre la esclavitud moderna y la trata de personas.

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

En 2025, la Comisión fue informada periódicamente sobre todas las consultas, actualizaciones e iniciativas previstas en relación con las políticas sobre ASG a escala internacional, comunitaria o nacional, lo que incluyó el posicionamiento del Grupo y las acciones contempladas en relación con cada una de ellas.

Estudios comparativos

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

Revisión de la interacción con los grupos de interés

La Comisión examinó el informe anual sobre interacción con los grupos de interés en cuestiones de sostenibilidad, entre otros con asociaciones sectoriales, gobierno y reguladores, clientes, inversores, empleados y proveedores, y consideró los principales objetivos de dicho diálogo y su impacto. Para obtener más información, consúltese la sección de Interacción con los grupos de interés.

Revisión de la esclavitud moderna

La Comisión examinó la actualización de la Declaración sobre la esclavitud moderna y la trata de personas del Grupo antes de someterla al Consejo de Administración. IAG ha mantenido su categoría de Nivel 2 (Evolving Good Practice) según el Modern Slavery Benchmark de la CCLA y ha formulado una serie de sugerencias destinadas a seguir mejorando nuestro desempeño en este ámbito en 2026 y garantizar así el cumplimiento de la Modern Slavery Guidance del Reino Unido actualizada en 2025. La Comisión se alegró de ver el aumento del número de auditorías realizadas y cuestiones identificadas, así como la continua interacción con los responsables de ASG en todo el Grupo, en particular en relación con áreas clave de riesgo. IAG también desempeñó un papel fundamental como miembro del Grupo de Trabajo Ad Hoc de la OACI para la lucha contra la trata en las cadenas de suministro, grupo mixto de representantes de la industria y de organismos reguladores integrado por expertos de estados, operadores aéreos y organizaciones internacionales cuya finalidad era el desarrollo de una guía para todo el sector, que fue publicada en 2025.

CSRD

Al igual que hizo en 2024, IAG sigue cumpliendo de forma voluntaria la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés) de la UE (Directiva (UE) 2022/2464) tal y como se expone en la Declaración de sostenibilidad de 2025 de IAG. Como ya se ha dicho, la CSRD no ha sido traspuesta al ordenamiento jurídico español, por lo que IAG debe seguir ateniéndose a la Ley 11/2018 española. Se informó a la Comisión sobre la carta conjunta recibida de la CNMV y el ICAC en relación con los requisitos de información en materia de sostenibilidad que son aplicables en tanto no se trasponga la Directiva en España. Se puso, asimismo, en conocimiento de la Comisión que durante la revisión de la CSRD se desarrolló dentro de su paquete Omnibus un reglamento delegado de solución rápida que se había hecho extensivo a aquellas empresas españolas que también deben seguir cumpliendo la Ley 11/2018. En la Declaración de sostenibilidad se detallan las exenciones de las que se beneficia IAG en relación con sus obligaciones de información.

IAG llevó a cabo un análisis de su doble materialidad y alineación regulatoria con la asistencia de Transcendent (consultoría de sostenibilidad española). Este ejercicio confirmó que la evaluación de doble materialidad de IAG sigue siendo conforme a lo que prescriben la CSRD y la Taxonomía de la UE.

Se informó a la Comisión del resultado de este análisis, y de la aprobación de los IRO materiales para 2025, realizada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en noviembre. Este resultado confirmó que no se introduciría ningún cambio en el alcance de la información que hay que reportar.

Revisión de cumplimiento y avance con respecto a indicadores clave

La Comisión completó su revisión anual del cumplimiento de las políticas y prácticas sociales y medioambientales y del avance con respecto a indicadores clave.

Revisión de calificaciones de sostenibilidad (ASG)

Como en años anteriores, también se informó a la Comisión sobre la posición del Grupo en los principales índices de calificación de sostenibilidad. IAG fue reconocido por Sustainalytics como grupo de aerolíneas líder y se situó en el top 100 de las empresas a nivel mundial, por su calificación en la transición hacia una economía baja en carbono en septiembre de 2025.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión y prioridades para 2026

En 2025, la evaluación anual del desempeño de la Comisión fue externa, en línea con el Código de gobierno corporativo británico, y le fue confiada a la Dra. Tracy Long de Boardroom Review Limited. Se determinó que las Comisiones delegadas se estaban utilizando de manera eficaz para el debate y análisis en profundidad de áreas temáticas clave. En 2026, la Comisión seguirá centrando su atención en la ejecución del programa de sostenibilidad del Grupo, incluido el cumplimiento de las políticas climáticas y de las obligaciones de presentación de información.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Eva Castillo

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Eva Castillo (Presidenta desde el 1 de agosto de 2024)	31 de diciembre de 2020
Margaret Ewing	20 de junio de 2019
Maurice Lam	17 de junio de 2021
Simone Menne	19 de junio de 2025

Estimada/o accionista:

Me complace presentarle mi informe como Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para 2025. Me gustaría agradecer a Peggy Bruzelius su dedicación como miembro de la Comisión y dar una cálida bienvenida a Simone Menne, que se ha incorporado este año a la Comisión tras la decisión de Peggy de abandonar el Consejo.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento sigue desempeñando un papel clave en el gobierno de IAG, supervisando la gestión de riesgos, los controles internos, los informes financieros y no financieros, el cumplimiento y la auditoría tanto interna como externa. En 2025, las competencias de la Comisión se volvieron a ampliar para incluir la supervisión de los marcos de seguridad y protección en vigor y cuya responsabilidad recae en las aerolíneas del Grupo.

La Comisión celebró cinco reuniones programadas durante 2025 y en este informe se detallan los principales puntos debatidos por la Comisión en el desempeño de sus funciones de supervisión y responsabilidades, así como sus áreas de interés.

Este informe destaca los temas clave considerados en 2025 y detalla cómo la Comisión cumplió con sus responsabilidades para garantizar la integridad y el cumplimiento de los requisitos de presentación de la información del Informe y cuentas anuales.

A lo largo del año, colaboré con todos los miembros de la Comisión, la dirección y nuestros auditores internos y externos. Se actualizó el Reglamento de la Comisión para adaptarlo a las últimas Directrices Técnicas sobre Comisiones de Auditoría emitidas por la CNMV, y el Consejo reafirmó la supervisión general de la Comisión sobre los marcos de gestión de riesgos y control interno del Grupo, incluidas la gestión de riesgos de seguridad y la gestión de riesgos del negocio.

De cara a 2026, la Comisión también consideró la implementación de los requisitos de la Disposición 29 del Código de gobierno corporativo del Reino Unido revisado. La Disposición 29 introduce una nueva declaración del Consejo sobre la eficacia de los controles materiales y refuerza algunos requisitos de información existentes sobre la gestión de riesgos y el marco de control interno de la Compañía. En consonancia con esto, la Comisión ha estado supervisando los preparativos de la dirección para garantizar el cumplimiento de la Disposición 29, incluida la revisión de la definición de controles materiales de IAG.

La Comisión trabajó diligentemente para garantizar la fiabilidad de la información financiera y no financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos, mediante la supervisión del marco de control interno del Grupo, incluido el sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) y los marcos de gestión de riesgos. Hemos supervisado de cerca el enfoque adoptado por la dirección para la implementación de los nuevos requisitos de la Disposición 29 y la implementación de los requisitos de la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023, que entró en vigor en septiembre de 2025. Además, la Comisión siguió manteniendo su enfoque en las cuestiones de TI y ciberseguridad, con actualizaciones periódicas sobre el modelo operativo de TI del Grupo y los programas de transformación.

En 2025 se llevó a cabo una evaluación externa de la eficacia de la Comisión, tras una evaluación interna realizada en 2024. Los resultados, compartidos con el Consejo, confirmaron que la Comisión funcionó eficazmente durante el año. De acuerdo con las recomendaciones del informe, las áreas prioritarias de la Comisión para 2026 serán la supervisión general del marco de gestión de riesgos y control interno del Grupo, así como su nueva responsabilidad de supervisión en relación con el marco general de seguridad de las aerolíneas.

Espero que este informe les resulte informativo y les ofrezca garantías sobre las actividades de la Comisión durante 2025 y nuestros planes para 2026.

Eva Castillo

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La composición, competencias y ámbito de trabajo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se regulan en el artículo 29 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Una copia de estos Reglamentos se puede encontrar en la página web de IAG.

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

Las biografías detalladas de todos los miembros de la Comisión figuran en el presente Informe anual. El Consejo está convencido de que la Comisión ha mantenido la competencia necesaria para asumir sus responsabilidades generales, incluida una amplia y diversa experiencia en finanzas, auditoría, gestión de riesgos, así como en lo que respecta al sector y negocio correspondientes entre sus miembros, que ofrecen la combinación necesaria de habilidades y experiencia para cuestionar de forma constructiva y apoyar a la dirección. El Consejo ha determinado que todo los miembros de la Comisión tienen experiencia financiera reciente y relevante. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para garantizar que las competencias y experiencia de sus miembros evolucionen en consonancia con el negocio.

Además del Secretario, la Vicesecretaria y el Director de Auditoría del Grupo (que reporta funcionalmente a la Presidenta de la Comisión), el Presidente, el Consejero Delegado del Grupo, el Director Financiero y de Sostenibilidad, la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo, el Director de Control Financiero del Grupo y representantes de los auditores externos asisten regularmente a las reuniones de la Comisión.

En relación con la recomendación de la Guía Técnica de la CNMV de limitar la presencia de no miembros en las reuniones de la Comisión, se siguen las siguientes medidas:

- Se revisan los proyectos de orden del día para garantizar la participación de los grupos de interés apropiados para cada punto del orden del día.
- La Comisión celebra una sesión privada al final de cada reunión.
- Se celebran sesiones privadas periódicas con los auditores internos y externos, el Director Financiero y de Sostenibilidad y la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo.
- Cuando corresponda, se pedirá a los auditores que se retiren de la reunión, si se va a tratar un tema que pueda plantear un conflicto o afectarlos.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

Las principales responsabilidades de la Comisión son supervisar y ofrecer garantías al Consejo sobre la integridad y calidad de todos los informes externos, la eficacia de los mecanismos de auditoría y la solidez y el funcionamiento eficaz de los controles internos, los marcos de cumplimientos y gestión de riesgos. Las órdenes del día de las reuniones de la Comisión se adaptan para garantizar la inclusión de temas emergentes y permitir debates y revisiones *ad hoc*. A continuación figura un resumen de las actividades de la Comisión durante 2025 y hasta la fecha del presente informe.

Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Área de interés de la Comisión	Actividades
Información financiera	- Revisa, cuestiona y considera las opiniones del auditor externo sobre las estimaciones contables significativas, los juicios y las políticas contables aplicadas en los estados financieros del Grupo y los informes y divulgaciones relacionados. - Revisa los estados financieros y los anuncios del Grupo para garantizar su integridad. - Evalúa el proceso para confirmar y recomendar al Consejo que el Informe y cuentas anuales de 2025 sean justos, equilibrados y comprensibles.
Auditor externo	Supervisa el auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría para garantizar que se mantiene el rigor y la exigencia del proceso de auditoría. En este informe se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para supervisar la relación con KPMG y el proceso de auditoría.
Auditor interno	Supervisa el auditor interno, prestando especial atención a la idoneidad de las competencias y los recursos de auditoría interna, aprobando el plan de auditoría, revisando los resultados de la auditoría, supervisando la aplicación de las recomendaciones de auditoría y garantizando la independencia del equipo de Auditoría Interna. En este informe se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.
Control interno sobre la información financiera	- Considera y cuestiona el análisis de riesgos de la dirección en los informes financieros, identifica los principales controles financieros y documenta los procesos contables. - Supervisa los procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad, para vigilar su cumplimiento. - Examina los resultados de las auditorías internas del SCIIF, considera los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto y sigue la evolución de la aplicación de las recomendaciones de auditoría internas y externas del SCIIF.
Gestión de riesgos empresariales	- Revisa los riesgos principales y emergentes que afronta el Grupo, tales como obtener garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las mitigaciones y el proceso de gestión de riesgos. - Revisa los principales riesgos y la combinación de riesgos que tienen el potencial de afectar significativamente a los objetivos estratégicos del Grupo, con el fin de simplificar y perfeccionar la información sobre riesgos del Grupo. - Examina el proceso mediante el cual el Consejo revisó y determinó la tolerancia al riesgo. - Revisa los resultados del Grupo con respecto a su propensión al riesgo existente y confirma la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de mitigación apropiadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo ha operado dentro de la tolerancia al riesgo (o la acordada) a lo largo del periodo. - Revisa el cumplimiento anual de la política de riesgos de la ERM. - Revisa la evaluación del riesgo de fraude del Grupo y el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, incluida la consideración de los controles clave y las actividades de garantía proporcionadas en todo el Grupo en relación con el riesgo de fraude financiero y no financiero. - Supervisa la gestión del riesgo de tesorería, incluida la evaluación de las políticas de cobertura de combustible y divisas del Grupo, las posiciones y la exposición a contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de gestión del riesgo de tesorería y financiero del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de cobertura de combustible aprobado, y garantiza su constante idoneidad para la gestión de estos riesgos. - Supervisa la gestión del riesgo fiscal, en un entorno de creciente desafío, investigación y auditoría por parte de las autoridades fiscales a nivel mundial, y considera la estrategia fiscal antes de recomendarla al Consejo para su aprobación y su publicación en la página web de IAG.
Legal y cumplimiento	- Revisa los programas de cumplimiento del Grupo en materia de lucha contra el soborno, sanciones, competencia, privacidad y Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las modificaciones normativas, los problemas identificados durante el año o que siguen vivos de años anteriores, las actividades clave del programa durante 2025 y las prioridades para 2026. Las principales actividades del programa incluyen revisar el progreso en la implementación, la concienciación, la formación y otras iniciativas con respecto al Código de Conducta y Ética actualizado. - Revisa la implementación por parte del Grupo de los requisitos de la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023, que entró en vigor en septiembre de 2025. - Revisa, en nombre del Consejo, los procedimientos de denuncia de irregularidades del Grupo facilitados por terceros independientes y el informe anual del Director de Ética y Cumplimiento del Grupo sobre: la comunicación y el conocimiento de los mecanismos de denuncia de irregularidades del Grupo (además de la confianza en estos); los incidentes notificados a través de los canales externos de denuncia de irregularidades y los canales internos pertinentes, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia emergente; la puntualidad y la responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y medidas adoptadas para abordar los informes fundamentados. - Examina los informes de la Comisión de divulgación y los informes sobre litigios de la Directora de Asesoría Jurídica, incluida la situación de los litigios civiles pendientes y potenciales (véase la nota 28 a los estados financieros consolidados).

Área de interés de la Comisión	Actividades
TI, ciberdelincuencia y RGPD	• Revisa y supervisa los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y la privacidad de los datos, incluyendo las lecciones aprendidas de los recientes ataques de <i>ransomware</i> que han afectado a todo el sector, la visibilidad del análisis de tendencias y la evaluación comparativa de datos externos para comprender mejor los avances del Grupo en la aplicación de sus planes de mejora.
Marco de gestión de la seguridad	• Revisa y supervisa los marcos de gestión de riesgos de seguridad de las aerolíneas del Grupo, incluyendo la estructura de gobierno y supervisión de cada aerolínea del Grupo, la auditoría y supervisión, la cultura de presentación de informes y las actividades de coordinación entre aerolíneas. Las actualizaciones clave también incluyen métricas de resultados de seguridad e indicadores clave de seguridad del Grupo.
Información no financiera	• Revisa el cumplimiento por parte de la dirección de la CSRD (Directiva (UE) 2022/2464), así como la integridad de la información proporcionada en el Estado de sostenibilidad consolidado del Grupo en cumplimiento de la Ley 11/2018, incluida la información sobre asuntos medioambientales, sociales, relacionados con los empleados y los derechos humanos. Además, la Comisión recibió el informe y las conclusiones de la garantía limitada del auditor externo sobre el Estado de sostenibilidad; • Revisa la integridad de la información y los datos con respecto a los riesgos y oportunidades a largo plazo del Grupo relacionados con la sostenibilidad y el clima, incluida la alineación del Grupo con las disposiciones del proceso TCFD y el reflejo adecuado de las implicaciones del cambio climático en la estrategia, los estados financieros y las previsiones financieras y de flujo de caja del Grupo.
Seguros	• Revisa la situación del Grupo en materia de seguros, incluidos los seguros generales y los seguros de responsabilidad de Consejeros y directivos; • Revisa la adecuación e idoneidad de la cobertura con respecto a los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos son asegurables); • Examina las pólizas de seguro del Grupo para garantizar que son adecuadas y apropiadas para los riesgos a los que se enfrenta el Grupo y las nuevas áreas de riesgo y seguro.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	• Revisa el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones aplicables en materia de gobierno corporativo. • Revisa y recomienda al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas pertinentes. • Considera y planifica las implicaciones de cualquier cambio en los requisitos de gobierno corporativo europeos, españoles o británicos dentro de las competencias de la Comisión.

Cuestiones significativas de información financiera examinadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión tiene en cuenta las cuestiones y los riesgos significativos, incluidos los estratégicos, de negocio, operativos, financieros, de cumplimiento y reglamentarios, que pueden afectar materialmente a la integridad y la exactitud de los anuncios de los resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2025.

Por ello, la Comisión considera las tres áreas, que a menudo se superponen, de cuestiones significativas de información financiera que surgen de los juicios, estimaciones y tratamientos contables de la dirección, las cuestiones de auditoría significativas comunicadas a la Comisión por el auditor externo, así como las cuestiones clave de auditoría, que son las cuestiones más significativas para la auditoría incluidas en el informe de los auditores externos.

Respaldando la declaración y las responsabilidades de los Consejeros, la Comisión también ha procurado garantizar que los informes del Grupo se ajusten a las directrices y requisitos más recientes de los reguladores, que sean justos, equilibrados y comprensibles y que todos los asuntos divulgados e informados respondan a las necesidades en rápida evolución de los grupos de interés del Grupo.

Los juicios contables, las estimaciones, las políticas contables y las cuestiones significativas consideradas por la Comisión en relación con el Informe y cuentas anuales del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025 (incluidas las consideradas como cuestiones significativas de auditoría por el auditor externo y descritas en el Informe del Auditor Independiente) se exponen en la tabla siguiente. Además, la Comisión también examinó las hipótesis y juicios subyacentes a la estimación de los activos y pasivos de pensiones en los estados financieros, tal como se resume en la nota 34 de los estados financieros consolidados. Tras un examen, cuestionamiento y debate en profundidad, no hay temas en los que la conclusión haya dado lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, y no ha habido cuestiones sin resolver que deban remitirse al Consejo.

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluación del IVA en la emisión de Avios	La Comisión recibió múltiples comunicaciones a lo largo de 2023, 2024 y 2025 sobre el progreso de la revisión sustantiva de la HMRC sobre si el IVA debería haber sido y, en efecto, ser pagadero en la emisión de Avios. Sobre la base de los hechos presentados, la Comisión está de acuerdo con la afirmación de la dirección, confirmada por asesores jurídicos y fiscales externos, de que es más probable que no se produzca una resolución adversa. La Comisión también se centró en la recuperabilidad del pago realizado a la HMRC, sin admitir responsabilidad, con el fin de recurrir el caso ante el Tribunal de Primera Instancia (Fiscal). En consecuencia, la Comisión también está de acuerdo con el enfoque de la dirección de registrar un activo por cobrar de 507 millones de euros en los estados financieros consolidados de 2025, que será recuperable en caso de que el Grupo obtenga una resolución favorable del Tribunal de Primera Instancia (Fiscal). La Comisión está convencida de que la información facilitada en el Informe y cuentas anuales de 2025 permite a los usuarios comprender suficientemente la situación de este asunto. La Comisión también consideró las conclusiones del auditor externo, que siguió identificando el tema del IVA en IAG Loyalty como un asunto clave de auditoría.
Contabilidad de mantenimiento	La Comisión revisó las estimaciones e hipótesis contables de la dirección en materia de mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO, por sus siglas en inglés) relacionadas con el mantenimiento de motores de aviones del Grupo y otras tareas de mantenimiento realizadas tanto por Iberia como por proveedores externos a cada una de las aerolíneas del Grupo. La Comisión cuestionó a la dirección sobre la idoneidad del tratamiento contable intercompañía aplicado por todas las aerolíneas del Grupo, incluyendo, entre otros, el impacto en la componentización de los aviones en propiedad y las revisiones de las provisiones para aviones arrendados. La Comisión también cuestionó a KPMG sobre la contabilidad aplicada por la dirección y el abanico de alternativas presentado por esta. Tras debatir con la dirección y el auditor externo, la Comisión estuvo de acuerdo con la contabilidad aplicada tanto para los motores en propiedad como para los arrendados.
Reconocimiento de ingresos por voucher	La Comisión continuó prestando atención a las hipótesis de reconocimiento de ingresos de la dirección con respecto a los <i>vouchers</i> no canjeados emitidos en relación tanto con las cancelaciones de vuelos por la pandemia COVID-19 (denominados “vuelos interrumpidos”) como con los vuelos no interrumpidos. La Comisión está convencida de que las hipótesis de <i>breakage</i> aplicadas a lo largo de 2025 en relación con el reconocimiento de ingresos de los <i>vouchers</i> están adecuadamente respaldadas por hipótesis razonables de la dirección que, a su vez, están respaldadas por datos históricos de reembolso y vencimiento.

Otras cuestiones relevantes consideradas

A continuación, se exponen otras cuestiones clave examinadas por la Comisión.

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	A lo largo del año y mientras se finalizaba el Informe y cuentas anuales de 2025, la Comisión revisó y evaluó el análisis de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis de apoyo. La Comisión ha encontrado garantías en la evaluación de 2025. Esta garantía se obtuvo revisando y cuestionando los supuestos y juicios críticos de estimación aplicados a las previsiones de flujos de caja a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático en el periodo de referencia. Muchos supuestos y juicios se basan en factores externos, como el entorno político y económico y su repercusión en el sector de la aviación, los conflictos en curso y las tensiones geopolíticas, que generan incertidumbre en el mercado y aumentan el riesgo de ciberataques y los efectos de la interrupción de la cadena de suministro, concretamente los efectos de la inflación y los retrasos en la disponibilidad de fuselajes y motores. En la sección del presente Informe anual dedicada a la Declaración de Viabilidad se ofrece información detallada sobre el escenario de referencia y el escenario pesimista utilizados para evaluar la idoneidad de la Declaración de Viabilidad del Consejo y el principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión examinó con espíritu crítico las hipótesis aplicadas en las proyecciones de la dirección sobre el escenario de referencia y el escenario pesimista, asegurándose de que el escenario pesimista incluía hipótesis más graves pero plausibles. La Comisión también examinó los resultados y las conclusiones del auditor externo al respecto. La Comisión examinó escenarios negativos alternativos, pero el escenario pesimista era el más grave pero plausible. La Comisión recomendó al Consejo la declaración de empresa en funcionamiento y divulgaciones relacionadas para su inclusión en el anuncio de resultados semestrales de 2025 y en el Informe y cuentas anuales de 2025, así como la Declaración de Viabilidad para su inclusión en el Informe y cuentas anuales de 2025.
Procedimientos en materia de fraude	La Comisión examinó el informe anual de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, que incluía la evaluación anual del riesgo de fraude, los controles clave y las estructuras de defensa establecidas para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó la incorporación de las actividades de prevención del fraude como resultado de los requisitos de la Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023, que entró en vigor en septiembre de 2025. En términos generales, la Comisión se mostró convencida de que sigue existiendo una sólida concordancia entre la evaluación de riesgos y el mapa de garantías, incluidas las estructuras de defensa, y se mostró satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado abordara los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías dirigidas a riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo. La Comisión, en nombre del Consejo, seguirá vigilando diligentemente el fraude y los controles internos, teniendo en cuenta la información facilitada por el auditor externo, los resultados de las auditorías anuales del SCIIF y los resultados de una serie de auditorías internas centradas en el control antifraude.
Marco de gestión de seguridad	En febrero de 2025, el Consejo reestructuró las funciones de sus comisiones consultivas y determinó que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento sería responsable de la supervisión general de los marcos de gestión del riesgo de seguridad de las aerolíneas del Grupo. En noviembre de 2025, la Comisión recibió la primera actualización semestral de la dirección que abarcaba los principales parámetros del marco de gestión del riesgo de seguridad, incluidas la estructura de gobierno y supervisión de cada aerolínea del Grupo, la auditoría y la supervisión, la cultura de reporte y las actividades de coordinación entre aerolíneas. La actualización también incluyó parámetros de resultados de seguridad y los principales indicadores de seguridad del Grupo para ofrecer garantías de que el marco funciona eficazmente durante todo el año. La Comisión recibirá la próxima actualización en mayo de 2026.
Gobierno corporativo	A lo largo de 2025, la Comisión siguió de cerca la evolución y las nuevas directrices en relación con la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023. En noviembre, la Comisión recibió una actualización sobre la implementación por parte de la dirección de una serie de iniciativas destinadas a garantizar que existan procedimientos razonables de prevención del fraude en todo el Grupo y se mostró satisfecha con las actividades y el marco existentes.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento *continuación*

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Código de gobierno corporativo británico – Disposición 29 (Controles materiales)	En diciembre 2025, la Comisión, en representación del Consejo, consideró el plan de la dirección para la implementación de los nuevos requisitos del Código de gobierno corporativo británico con respecto a la disposición 29 y los controles materiales. La dirección ha tratado de aprovechar los marcos establecidos que ya están implantados en todo el Grupo, incluidos el SCIIF, los sistemas de gestión de la seguridad y los riesgos y los marcos de cumplimiento pertinentes. Como se acordó previamente con la Comisión, la dirección adoptó un enfoque integrado que aprovecha las políticas, los procesos y las garantías existentes para evitar la duplicación y asegurar la coherencia en todos los entornos de control. El marco de controles materiales elaborado por la dirección se basa directamente en el marco SCIIF del Grupo, incluidas metodologías establecidas para la identificación, atribución de responsabilidades, prueba y corrección de controles. La Comisión cuestionó algunos aspectos de este marco, aunque coincidió con la dirección en que constituye una base sólida para evaluar el diseño y la eficacia de los controles financieros, y respaldó su ampliación a los controles operativos, de información y de cumplimiento. Por otra parte, la dirección incorporó elementos relevantes del marco de seguridad consolidado del Grupo, especialmente en relación con aspectos que demuestran que el marco funciona eficazmente en cada una de las aerolíneas del Grupo, reconociendo la seguridad como un aspecto clave del control operativo. La Comisión estuvo de acuerdo con el enfoque, que incluía una definición de los controles materiales del Grupo, la identificación de dichos controles y la definición de los criterios para evaluar su eficacia. La Comisión también coincidió en que usar como base los marcos existentes era una decisión apropiada, sólida y debidamente justificada, y promueve un enfoque eficiente y sostenible para la futura declaración del Consejo sobre la eficacia de los controles materiales a 31 de diciembre de 2026. A mediados de 2026, se presentará al Consejo una versión preliminar del enfoque y la declaración para su aprobación definitiva.
Ética y cumplimiento	La Comisión reconoce el papel fundamental que desempeña la ética y el cumplimiento en la defensa de las normas éticas más estrictas en todo el Grupo. A lo largo de 2025, la Comisión ha supervisado de cerca la implementación por parte de la dirección del plan de ética y cumplimiento de tres años del Grupo, lo que incluye actualizaciones periódicas sobre los avances y la supervisión de los canales “Speak Up” del Grupo. La Comisión también revisó una serie de políticas durante 2025 y recomendó su aprobación por parte del Consejo, incluidas las versiones revisadas de las políticas contra el fraude, contra el soborno y sobre las leyes de competencia. La Comisión está satisfecha con los progresos realizados y el cumplimiento seguirá siendo un área clave de atención para la Comisión durante 2026.

La Comisión seguirá recibiendo periódicamente información actualizada sobre todas estas cuestiones en 2026.

Control interno sobre la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable final de la supervisión de la existencia y eficacia del SCIIF. El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles eficaces en el Consejero Delegado del Grupo y la supervisión de la eficacia de dichos controles en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La supervisión y la auditoría del SCIIF del Grupo son sólidas y están integradas en todo el Grupo, abarcando los procesos aplicados por la Sociedad, Aer Lingus, British Airways, IAG GBS, IAG Loyalty, IAG Transform, Iberia, LEVEL y Vueling, y los procesos realizados por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. Esto permite a la Comisión evaluar y supervisar la gestión del riesgo de información financiera de IAG y validar el enfoque del Grupo para cumplir con las recomendaciones sobre el SCIIF de la CNMV.

Durante 2025 y en febrero de 2026, la Comisión examinó los resultados de las auditorías internas y de la auditoría externa del SCIIF (que incluía los controles generales de TI). No se identificaron deficiencias materiales no corregidas que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros, y la dirección siguió mejorando el entorno de control en todo el Grupo. La Comisión también supervisó el progreso de las recomendaciones de auditoría interna para subsanar las deficiencias detectadas.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2025 en relación con la función de Auditoría interna incluyeron:

- Revisar y acordar el plan de auditoría interna para 2025 y el plan para el primer semestre de 2026 (incluidos los recursos y el presupuesto para designar los especialistas externos adecuados para proporcionar el nivel necesario de garantía sobre los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo). Esto incluye garantizar que el plan para 2025 siga centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de otros riesgos específicos, incluida la ciberseguridad, los programas de transformación de TI, la información no financiera y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- Revisar las principales conclusiones de auditoría, debatir la calidad y puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión de auditoría adicional de determinadas debilidades o preocupaciones identificadas por la auditoría interna, una vez que la dirección haya tomado medidas para subsanarlas. Cuando los resultados de una auditoría interna se calificaron de muy deficientes, se pidió a los responsables de la gestión que presentaran personalmente sus planes y los progresos realizados para abordar las recomendaciones de la auditoría y las medidas requeridas, lo que refleja la importancia que la Comisión atribuye a las auditorías internas y a sus conclusiones;

- Celebrar reuniones periódicas a lo largo del año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y los socios auditores externos, así como garantizar que el Director de Auditoría del Grupo pueda plantear cualquier inquietud de manera informal y directa a la Presidenta de la Comisión;
- Supervisar y proteger la independencia y la posición de la Auditoría interna dentro del Grupo, garantizando que es capaz de influir y participar en la alta dirección de las compañías operadoras y departamentos de IAG, y participar estrechamente en los debates del Grupo sobre riesgos; y
- Realizar una evaluación de la eficacia con los principales grupos de interés internos en diciembre de 2025.

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

Auditoría externa

Información clave sobre el auditor externo	
Última licitación	2019-enero de 2020
Año de transición	2020
Aprobación por parte de la JGA del auditor actual (durante un año hasta el 31 de diciembre)	Junio de 2024
Primer informe anual auditado	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021
Próxima licitación de auditoría exigida por la normativa	Para el nombramiento efectivo para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2031

La Comisión colaboró durante todo el año con KPMG, cuyos socios asistieron a todas las reuniones de la Comisión.

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

- Revisar y aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa para 2025, teniendo en cuenta el alcance, el enfoque y la metodología, los nuevos riesgos de auditoría específicos del sector y del Grupo y la importancia relativa;
- Supervisar la ejecución del plan de auditoría, incluida la recepción de informes periódicos de KPMG, los avances con respecto al plan a la luz de los juicios clave, los asuntos de auditoría y cualquier debilidad significativa detectada en el entorno de control interno;
- Discutir, antes de recomendar los estados financieros al Consejo para su aprobación, los resultados de la auditoría, incluidas las desviaciones, y las observaciones sobre los controles internos, las operaciones y los recursos. Esto incluyó cuestionar a los auditores sobre sus conclusiones en relación con la revelación por parte de la dirección de la evaluación en curso del IVA y la contabilización del mantenimiento de los aviones comentadas en la sección de asuntos significativos de información financiera anterior;
- Evaluar la eficacia e independencia de KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2025 (a lo largo del año) y revisar y aprobar los honorarios y el mandato de KPMG; y
- Revisar y aprobar el gasto en servicios distintos de la auditoría de 2025 con respecto a la política y a las directrices sobre límites determinadas previamente. Revisar y aprobar las directrices sobre los límites de los servicios distintos de la auditoría y las expectativas para 2026.

Alcance, materialidad y ejecución de la auditoría externa

En julio, la Comisión debatió y acordó con KPMG el alcance de la auditoría, incluido el plan de revisión intermedia (que comprende pruebas de auditoría, procedimientos de aseguramiento de riesgos, recorridos por los procesos, pruebas de controles y rutinas de datos y análisis) y la garantía de que la estrategia de auditoría era sólida y se basaba en la evaluación por parte del auditor de los riesgos clave del Grupo, en particular los que son significativos para la auditoría. KPMG expuso a la Comisión las pruebas clave que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría de mayor riesgo identificadas que podrían dar lugar a incorrecciones materiales en los estados financieros e influir significativamente en el plan de auditoría. El auditor y la Comisión confirmaron que ambos comparten una visión común de estos riesgos y de las principales cuestiones de auditoría, como la contabilización del IVA, la valoración de la fidelidad de los clientes y la contabilización de los costes de mantenimiento, restauración y devolución de los aviones, así como la forma de tenerlos en cuenta en el enfoque de auditoría.

El auditor confirmó, como parte de su estrategia de auditoría, que el 90% de los ingresos reales del Grupo del ejercicio anterior y el 89% de los activos totales del Grupo del ejercicio anterior se someterán a una auditoría de alcance total, basada en el alcance a nivel de cuenta y de conformidad con la norma ISA 600 revisada. La Comisión convino en que el enfoque era adecuado y debía esperar que proporcionase al Consejo un alto nivel de garantía en cuanto a la integridad de los estados financieros, y posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que el plan evolucionaría a medida que avanzara el año para reflejar cualquier cambio en las circunstancias o perspectivas.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión se dedica a garantizar la calidad y la eficacia de la auditoría, que se revisa continuamente para mantener el rigor y el cuestionamiento del proceso de auditoría externa. En cinco reuniones de la Comisión se recibió información actualizada de KPMG, lo que permitió a la Comisión evaluar la calidad de la auditoría mediante la supervisión periódica de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, incluyendo: el debate y el cuestionamiento durante las reuniones de esta última; el cumplimiento de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes; y una evaluación de las cualificaciones, la experiencia, los recursos y el rendimiento de los socios del equipo de auditoría.

Junto con su propia evaluación independiente, la dirección realizó una encuesta en nombre de la Comisión y mantuvo conversaciones detalladas con los principales ejecutivos y el personal financiero, lo que demostró que la auditoría externa de 2025 se consideraba eficaz, sólida y de buena calidad.

La evaluación independiente de la Comisión examinó la calidad global de la auditoría, incluyendo si el auditor mostraba un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y en sus relaciones con la dirección, así como la independencia de KPMG.

La Comisión también evaluó la profundidad de la revisión y el nivel de cuestionamiento proporcionado por el auditor externo sobre las políticas contables, juicios y estimaciones significativos realizados por la dirección. La Comisión consideró que KPMG había cuestionado energicamente a la dirección con respecto a los juicios y estimaciones, los tratamientos contables y la información revelada; por ejemplo, en relación con el reconocimiento de los ingresos de los programas de fidelización, donde el cuestionamiento de KPMG incluía una evaluación de la eficacia de la experiencia y la modelización de la dirección. Las observaciones y conclusiones de la Comisión a este respecto figuran en el presente informe.

Licitación de auditoría externa y rotación de socios

2021 Primer año de auditoría de KPMG después del nombramiento aprobado por los accionistas en 2020 para los ejercicios 2021, 2022 y 2023	2024 Nuevo nombramiento de KPMG considerado y aprobado por los accionistas para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2024 y anualmente a partir de entonces	2025 Rotación obligatoria del socio principal de auditoría externa en España (KPMG) para el ejercicio financiero de 2026	2030 Para el cumplimiento de la Ley 22/2015, el Código corporativo británico de 2024 y las Normas Mínimas para los Comités de Auditoría y la Auditoría Externa, se exigirá concurso público para el nombramiento de auditor con efectos para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2031, salvo que se realice con mayor antelación
--	--	--	--

Para el cumplimiento de la Ley española 22/2015, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de auditoría que concluyó en enero de 2020. Tras el nombramiento de KPMG (por los accionistas) como auditor externo de la Sociedad en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y monitorizado la implementación de los planes de auditoría de KPMG, así como la ejecución de dichos planes a lo largo de 2025. La Comisión examinó y recomendó al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG para 2026. De acuerdo con los requisitos de rotación de socios que se indican en la tabla anterior, KPMG ha seleccionado un nuevo socio principal en España para 2026.

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

El gasto en servicios distintos a los de auditoría en 2025 está dentro del límite máximo objetivo total y fue de 2.318.000 euros. La Comisión concluyó que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría prestados.

Política de IAG en materia de servicios distintos de la auditoría: características principales									
Aprobación previa	Todos los servicios distintos de la auditoría requieren una aprobación previa de acuerdo con la tabla que figura a continuación para garantizar que los servicios aprobados sean coherentes con la política de servicios distintos de la auditoría de IAG para los servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y aprobados previamente por la Comisión y no representa una delegación de autoridad para la aprobación previa, de acuerdo con la tabla que figura a continuación.								
	<table><tr><th>Importe</th><th>Aprobación previa</th></tr><tr><td>Más de 100.000 euros</td><td>Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director financiero y de Sostenibilidad</td></tr><tr><td>Entre 50.000 y 100.000 euros</td><td>Director Financiero y de Sostenibilidad y Director de Auditoría del Grupo</td></tr><tr><td>Pérdidas inferiores a 50.000 euros</td><td>Director de Auditoría del Grupo</td></tr></table>	Importe	Aprobación previa	Más de 100.000 euros	Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director financiero y de Sostenibilidad	Entre 50.000 y 100.000 euros	Director Financiero y de Sostenibilidad y Director de Auditoría del Grupo	Pérdidas inferiores a 50.000 euros	Director de Auditoría del Grupo
Importe	Aprobación previa								
Más de 100.000 euros	Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director financiero y de Sostenibilidad								
Entre 50.000 y 100.000 euros	Director Financiero y de Sostenibilidad y Director de Auditoría del Grupo								
Pérdidas inferiores a 50.000 euros	Director de Auditoría del Grupo								
Límite de honorarios	El importe orientativo se establece para garantizar que los honorarios totales pagaderos por servicios distintos de la auditoría no superen el 70% de los honorarios anuales de auditoría. El valor global de los honorarios por trabajos se aborda mediante un objetivo máximo anual para 2025 de 3,0 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,7 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo se encuentra en una posición única para llevar a cabo el trabajo. La Comisión examina trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios distintos de la auditoría prestados por el auditor externo.								
Prohibiciones	La política de IAG incluye una lista de servicios distintos de la auditoría permitidos en línea con la lista de servicios permitidos en la Norma Ética Revisada 2024 del FRC (introducida originalmente en 2019). Cualquier servicio que no figure en esta lista está prohibido. Todos los servicios distintos de la auditoría superiores a 500.000 euros se someten a licitación competitiva con otros proveedores, en consonancia con la política de contratación del Grupo, a menos que las competencias y la experiencia del auditor externo lo conviertan en el único proveedor idóneo.								

Los honorarios abonados al auditor externo durante el ejercicio se detallan en la nota 7 a los estados financieros consolidados.

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 medidas 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
Retribución fija		
Salario base		
Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos. Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.	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.
Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por pensiones		
Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión del 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla del Reino Unido. Complementos salariales conforme a la política.	Las prestaciones previstas en la política y la pensión permanecerán invariables.
Retribución variable		
Plan de Incentivo Anual		
Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo. El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.	En cuanto al incentivo de 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.
Incentivo a largo plazo		
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.
Requisito de participación accionarial		
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

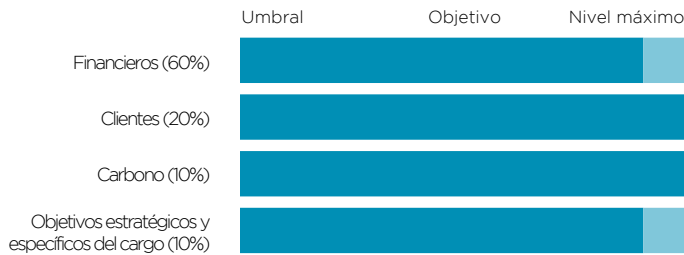
- Resultados financieros récord.
- Fortalecimiento de nuestro balance y reducción de la deuda bruta mediante la recompra de bonos.
- Gracias a nuestro sólido margen y balance, se ha podido acelerar el retorno de capital a nuestros accionistas.
- Nuestro programa de transformación brinda mejores experiencias 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 NPS¹ (+7,0 frente al ejercicio anterior)
 - 77,5% gCO₂/pkm de intensidad de carbono (-0,7% frente al ejercicio anterior)
 - Uso de SAF (toneladas de CO₂ no emitidas) por encima de 796.900 toneladas

Resultados de desempeño

Plan de Incentivo Anual



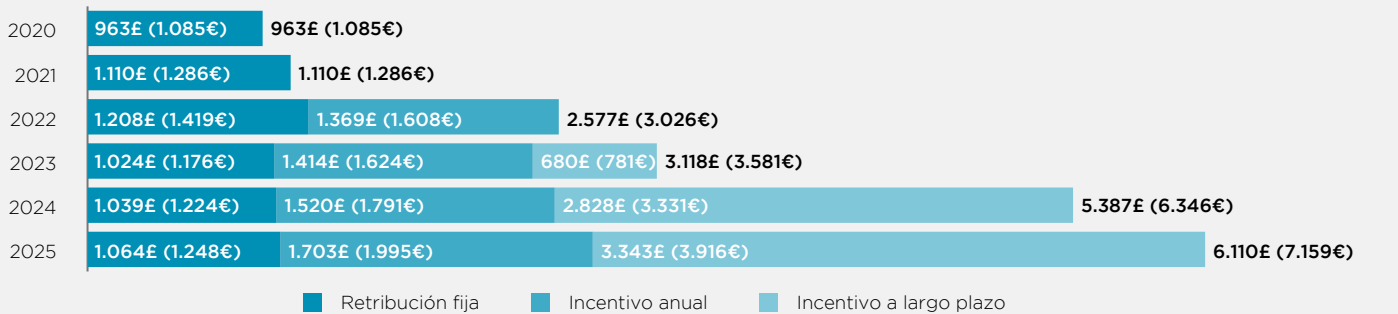
93,2%	-	93,2%
Resultado de la aplicación de las fórmulas (% del máximo)	Criterio de la Comisión – sin ajustes	Resultado final (% del máximo)

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.

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).

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 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". 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

Disposiciones malus y clawback	Circunstancias	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): • Fraude; • Infracción grave de una ley, reglamento o Código de Conducta; • Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso; • Conducta irregular; • Gestión de riesgos deficiente; • Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad; • Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros; • Daño reputacional grave como resultado del comportamiento de un partícipe; • Fracaso empresarial; y • 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.
	Periodo	• Respecto de la parte en efectivo del Plan de Incentivo Anual, las disposiciones clawback se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. • Para las asignaciones de incentivo diferido, existirá un plazo de tres años desde la fecha de la asignación en el que podrá perderse el derecho a las acciones, es decir, todo el periodo desde la fecha de asignación hasta la consolidación. • En relación con el RSP y el SPIP, las disposiciones clawback se aplican durante los dos años siguientes a la consolidación. • El periodo de las disposiciones clawback 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 clawback 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. • 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.

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 Sénior 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
Enero	- Revisión de la Política de remuneración de los Consejeros ejecutivos de IAG - Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección y revisión del salario base de 2025 - Revisión del salario base de 2025 del Consejero Delegado de IAG - Asignaciones del Plan de Acciones Restringidas de 2025 - Marco de <i>Stretch Performance Incentive Plan</i> (SPIP) - 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
Febrero	- Revisión de los resultados del Plan de Incentivo Anual de 2024 - Evaluación del resultado de consolidación del RSP de 2022 - 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) - Plan de Incentivo Anual de 2025 - Objetivos específicos de cargos del Comité de Dirección de 2025 - Asignaciones al amparo del SPIP para cargos de la alta dirección y actualización de la propuesta de incentivo a largo plazo del Consejero ejecutivo - Informe sobre remuneraciones de los Consejeros de 2024 - Actualización sobre participaciones accionariales: análisis de participaciones accionariales de ejecutivos, facultades de asignación de acciones y límites de dilución - Plan de acciones a favor de todos los empleados – España
Abril	- Información actualizada del mercado sobre tendencias de la remuneración de los ejecutivos - Información actualizada sobre proceso de consultas relativo a la política de remuneración de los Consejeros - Propuesta de revisión de la política de remuneración de los Consejeros para la Junta General de Accionistas
Mayo	- Propuesta de política de remuneración de los Consejeros de 2025 - Informe de la Comisión de Retribuciones sobre la propuesta de política de remuneración de los Consejeros
Noviembre	- Información actualizada sobre tendencias del mercado - Información actualizada sobre la remuneración de la plantilla - Estrategia retributiva para 2026 - Actualización de política de participación accionarial de ejecutivos de IAG - Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2025 y potenciales resultados del SPIP - Planes de acciones a favor de todos los empleados – Irlanda y Reino Unido

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 ¹		Miles de euros ¹	
	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 ^{2,3}	3.343	2.828	3.916	3.331
Total remuneración variable	5.046	4.348	5.911	5.122
Cifra única de remuneración total ⁴	6.110	5.387	7.159	6.346

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.

Apreciación 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
Incentivo anual (se aplican cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	50% en efectivo ¹	50% en acciones ¹ –periodo de diferimiento de tres años Sin condiciones adicionales de desempeño			
	¹ 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.				
Plan de Acciones Restringidas (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	
Stretch Performance Incentive Plan (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	
Requisitos de participación accionarial	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
60% financieros	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.
20% clientes	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.
10% indicador de eficiencia de carbono específico de IAG	gCO ₂ /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.
10% objetivos estratégicos y específicos del cargo	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:

			Umbral	Objetivo	Nivel máximo				
Categoría	Tipo de métrica	Ponderación	En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(pago del 50%)	Pago máximo (100%)	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del Consejero Delegado (miles de libras esterlinas)
Métricas financieras	Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (millones de euros)	60%	3.993	4.564	5.134	5.024	90,3%	54,2%	990 £
Descripción del desempeño									
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).									
Cliente	NPS ¹	20%	21,51	24,51	27,51	28,0	100,0%	20,0%	365 £
Descripción del desempeño									
El resultado en 2025 fue 28,0 (+7 ptos 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 ptos 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.									
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.									
Carbono	gCO ₂ /pkm	10%	80,0	78,1	77,6	77,5	100,0%	10,0%	183 £
Descripción del desempeño									
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.									
Objetivos estratégicos y específicos del cargo	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 £
Descripción del desempeño									
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.									
Total		100%						93,2%	1.703 £

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

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

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.

Informe de la Comisión de Retribuciones *continuación*

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 ¹	3,99 £
	=
Asignación reflejada en la tabla de cifra única (miles de libras esterlinas) ²	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.

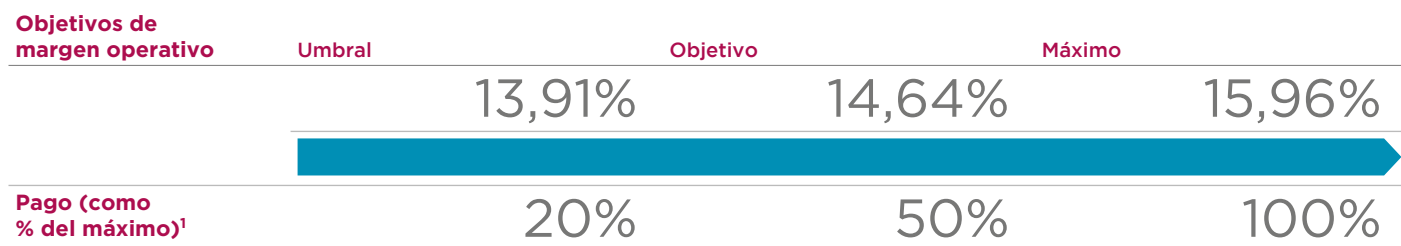
Derechos concedidos durante el ejercicio 2025

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 ¹
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	- 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. - 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. <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.

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.



¹ 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 ¹
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.

¹ 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.

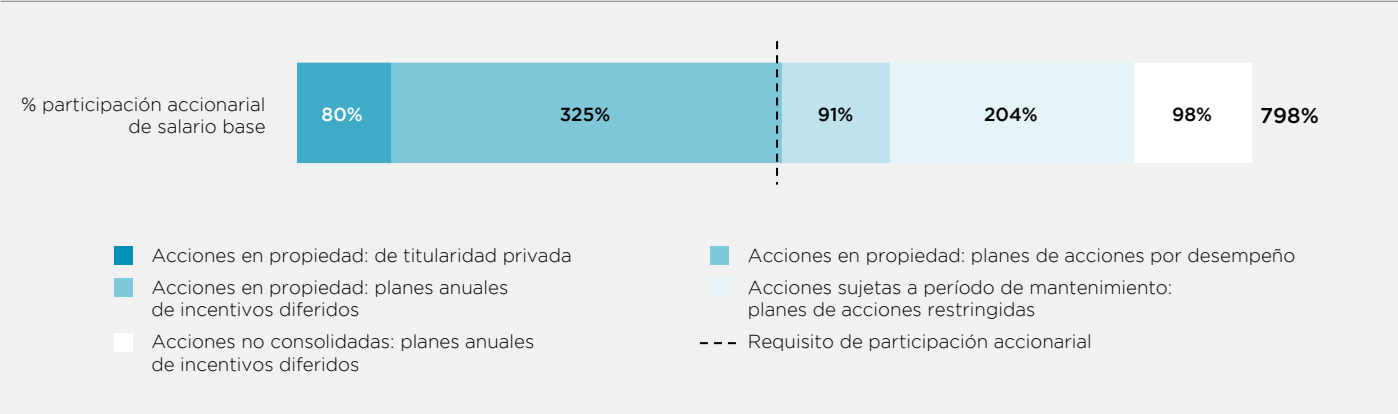
De acuerdo con la política de participación accionarial de ejecutivos, el Consejero Delegado de IAG debería acumular y mantener una participación accionarial del 400% del salario, mientras que otros Consejeros ejecutivos deberían acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario 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 ¹	Consecuencia de una variación 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

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

A su salida 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 ¹		3.118.000 £	82,9% del máximo	-
2024 ¹		5.387.000 £	85,7% del máximo	-
2025 ¹		6.110.000 £	93,2% del máximo	-

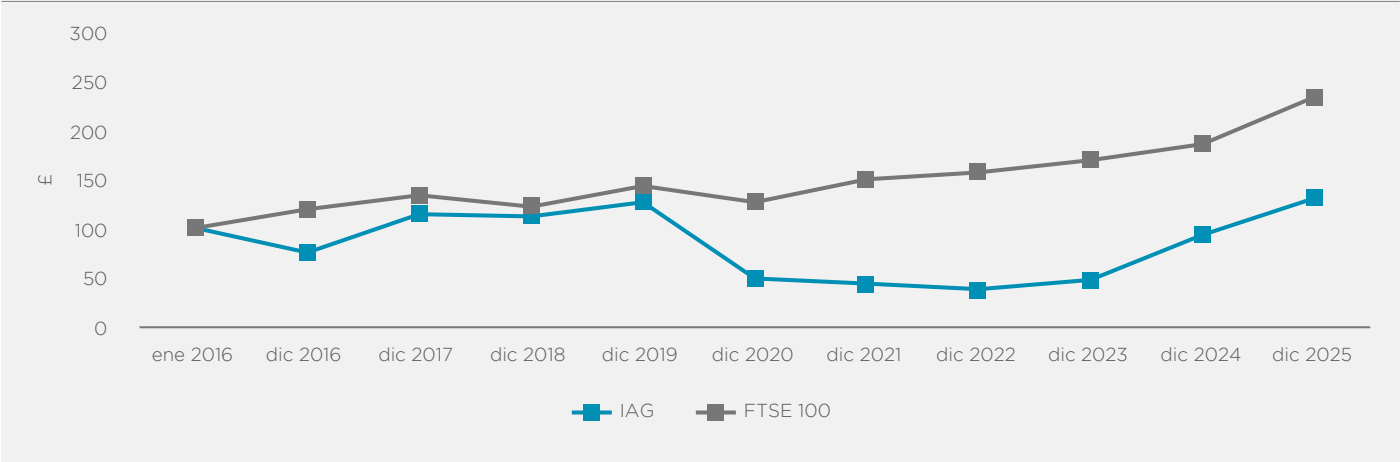
1 Incentivos a largo plazo de 2023, 2024 y 2025: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al Consejero Delegado de IAG que no llevan aparejadas *underpin* y que se consolidan en función del cumplimiento de *underpin*. Los valores de las asignaciones de acciones restringidas 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.

Informe de la Comisión de Retribuciones *continuación*

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 ¹ y de la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa	20.000 €	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de CSI	30.000 €	30.000 €

¹ 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.

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

¹ 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).

² 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.

³ 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.

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

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

⁶ 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 ¹	-	-%
Eva Castillo	-	-%
Margaret Ewing	18.750	-%
Maurice Lam	-	-%
Bruno Matheu	-	-%
Heather Ann McSharry	55.000	0,001%
Simone Menne ²	-	-%
Robin Phillips	-	-%
Päivi Rekonen ²	-	-%
Emilio Saracho ¹	-	-%
Nicola Shaw	4.285	-%
Total	2.219.146	0,047%

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	Remuneración de la plantilla
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.	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
Salario base	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. Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla general.	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. Las subidas salariales reflejan la posición respecto al mercado, el desempeño, las aptitudes, la aportación y el desarrollo en el puesto. 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.
Complementos salariales sujetos a tributación	Los paquetes de prestaciones se corresponden en términos generales con los demás empleados que se incorporaron en el mismo país en la misma época.	Las compañías operadoras establecen las prestaciones en un nivel competitivo y las adaptan a la práctica del mercado local.
Pensión	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.	Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.
Asignaciones del Incentivo Anual	El importe máximo del Plan de Incentivo Anual es el 200% del salario. 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. 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).	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.
Incentivos a largo plazo	Oportunidad máxima bajo el RSP del 150% del salario base, condicionado al cumplimiento de <i>underpin</i>. Las asignaciones también están sujetas a un periodo de consolidación de tres años, seguido de un periodo de tenencia de dos años. 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.	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. También pueden participar otros empleados, con carácter excepcional, cuando la asignación de incentivos a largo plazo se considere fundamental para la retención. En el SPIP también participan otros cargos de la alta dirección, en línea con nuestros ambiciosos planes estratégicos.

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 ¹	Percentil 25 de ratio salarial	Ratio salarial mediano	Percentil 75 del ratio salarial
2025	6.110	Opción A	107:1	89:1	58:1
2024 ²	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
2025 ³	Salario base (miles de libras esterlinas)	35,8	51,5	77,7
	Remuneración total (miles de libras esterlinas)	57,3	69,0	105,9
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 ¹	2 %	(12)%	11 %	7 %	(34)%	10 %	2 %	(78)%	1 %
Javier Ferrán	- %	(43)%		- %	188 %		- %	60 %	
Heather Ann McSharry ²	- %	150 %		6 %	233 %		16 %	(50)%	
Peggy Bruzelius ³	(53)%	(100)%		- %	(75)%		- %	100 %	
Eva Castillo ⁴	13 %	(39)%		11 %	1050 %		- %	- %	
Margaret Ewing ⁵	(13)%	90 %		(1)%	150 %		- %	33 %	
Maurice Lam	- %	4 %		- %	156 %		- %	(25)%	
Bruno Matheu ⁶	94 %	100 %		100 %	100 %		- %	- %	
Simone Menne ⁷	100 %	100 %		- %	- %		- %	- %	
Robin Phillips	- %	73 %		- %	(17)%		- %	350 %	
Päivi Rekonen ⁷	100 %	100 %		- %	- %		- %	- %	
Emilio Saracho ³	(53)%	154 %		- %	18 %		- %	- %	
Nicola Shaw	- %	100 %		- %	(100)%		- %	(67)%	
Todos los empleados del Reino Unido ⁸	8 %	- %	(10)%	10 %	- %	30 %	6 %	- %	93 %

- 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 Senior 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 ¹	6.586	6.356
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos) ²	4.864	5.290
Beneficio de explotación de IAG antes de partidas excepcionales	5.024	4.443
Recompra de acciones	1.000	350
Dividendos declarados	220	427
Dividendos propuestos	228	

- 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.

Informe de la Comisión de Retribuciones *continuación*

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	-
Total asignaciones de acciones condicionales (RSP)		3.448.130				2.160.316	1.287.814

Las asignaciones del RSP están sujetas a *underpin* discrecionales 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	-
Total asignaciones de acciones condicionales (SPIP)		900.255				900.255	-

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 participantes 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 ¹	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
Total			912.026	-		-	99.873	1.011.899

¹ 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

Alineación	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.
Competitividad	La remuneración total resultará competitiva para el cargo, teniendo en cuenta la escala, el sector, la complejidad de la responsabilidad y el territorio. Al fijar la remuneración de la alta dirección, tendremos en cuenta la experiencia, la comparabilidad con salarios externos y la capacidad de IAG para competir por el talento global.
Remuneración basada en el desempeño	Promovemos una cultura en la que todos los empleados son responsables de la obtención de resultados. Velaremos por la existencia de alineación entre desempeño y retribución, con remuneraciones justas avaladas por los resultados de la Sociedad y el desempeño individual y la experiencia de los grupos de interés en general. Dependiendo de la categoría de cada persona en la organización, recurrimos a la tenencia de acciones a largo plazo para incentivar el desempeño, la creación de valor para el accionista y la retención. Los objetivos y las métricas de desempeño tratarán de equilibrar el éxito colectivo con una línea de visión clara para los partícipes. La remuneración aspira a reflejar el desempeño subyacente sostenido a largo plazo de IAG.
Criterio	Aplicaremos nuestra discreción y criterio a la evaluación de los resultados de las fórmulas de determinación del desempeño para lograr una remuneración justa y equilibrada tanto para IAG como para los empleados.
Sostenibilidad	Nuestras políticas de remuneración incentivan el desempeño individual y empresarial, apoyan la atracción y retención de talento y promueven una robusta gestión de riesgos para mejorar la solidez financiera sostenible y a largo plazo del Grupo. La aportación y los valores y conductas de cada persona se reflejarán en la remuneración resultante.
Plantilla en general	Tenemos el compromiso de conocer la experiencia de todo nuestro personal. Al determinar la remuneración de 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
Remuneración Fija	Salario, complementos salariales y pensión				
Incentivo Anual (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	50% en efectivo	50% en acciones ¹ – periodo 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.					
Plan de Acciones Restringidas (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.	
Stretch Performance Incentive Plan (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.	
Requisitos de participación accionarial	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
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos	Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia factores como el mercado externo, así como las aptitudes y contribución de cada persona. Normalmente, los salarios base se revisan anualmente con efectos el 1 de enero de cada año.	Los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta factores como: el hecho de que resulten asumibles para la Sociedad, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en toda la plantilla.	Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y el empresarial.
Complementos Salariales 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.	
Pensión 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
Asignación de Incentivo Anual Incentiva la consecución de objetivos anuales estratégicos y de KPI	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") 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. 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. 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. Son aplicables disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> – véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política".	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.	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. 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.
Hasta un 200% del salario			
A1 A2 A3 A4 A5			
Pagado en efectivo			
A1 A2 A3 A4 A5			
Diferido			
A1 A2 A3 A4 A5			

Objetivo y vinculación con estrategia	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Plan de Acciones Restringidas (RSP) Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención. Hasta un 150% del salario A1 A2 A3 A4 A5 Consolidación a 5 años + período de mantenimiento A1 A2 A3 A4 A5	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”. Tras la evaluación del <i>underpin</i>, normalmente resultará de aplicación un período de mantenimiento adicional de al menos dos años.	El valor nominal de la asignación no excederá del 150% del salario con respecto a cualquier ejercicio.	Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño. 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.

Objetivo y vinculación con estrategia	Aplicación del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Stretch Performance Incentive Plan (SPIP) Incentiva el cumplimiento de objetivos de desempeño de máximo nivel vinculados a la ambición estratégica del Grupo.	Al amparo del SPIP un consejero ejecutivo puede obtener una asignación única tras la Junta General de Accionistas 2025. 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. Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> – véase la sección “Información justificativa de las tablas de la política”. Normalmente a la consolidación de cualquier asignación resultará de aplicación un período de mantenimiento adicional de al menos dos años.	El valor nominal de la asignación concedida al consejero ejecutivo no excederá del 300% del salario.	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. 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). 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”).
Hasta un 300% del salario A1A2A3A4A5			
Desempeño 5 años + período de mantenimiento A1A2A3A4A5			

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.

Disposiciones <i>Malus y Clawback</i>	Circunstancias	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): • Fraude; • Infracción grave de una ley, reglamento o código de conducta; • Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso; • Conducta irregular; • Gestión de riesgos deficiente; • Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad; • Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros; • Daño reputacional grave como resultado de la conducta de un partícipe; • Fracaso empresarial; y • Cualquier otra circunstancia en la que el Consejo considere que a caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas.
	Período	• Respecto de la parte en efectivo del plan de incentivo anual, las cláusulas <i>clawback</i> se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. • Para las asignaciones de incentivo diferido, existirá un plazo de tres años desde la fecha de la asignación en el que podrá perderse el derecho a las acciones, es decir, todo el periodo desde la fecha de asignación hasta la consolidación. • En relación con el RSP y el SPIP, las disposiciones <i>clawback</i> se aplican durante los dos años siguientes a la consolidación; y • La proporción de una asignación que será objeto de devolución o de pérdida del derecho a las acciones quedará a la discreción del Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

Discrecionalidad para ajustar resultados de la aplicación de fórmulas

El Consejo de Administración, 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
Asignación fija 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.
Complementos salariales	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).

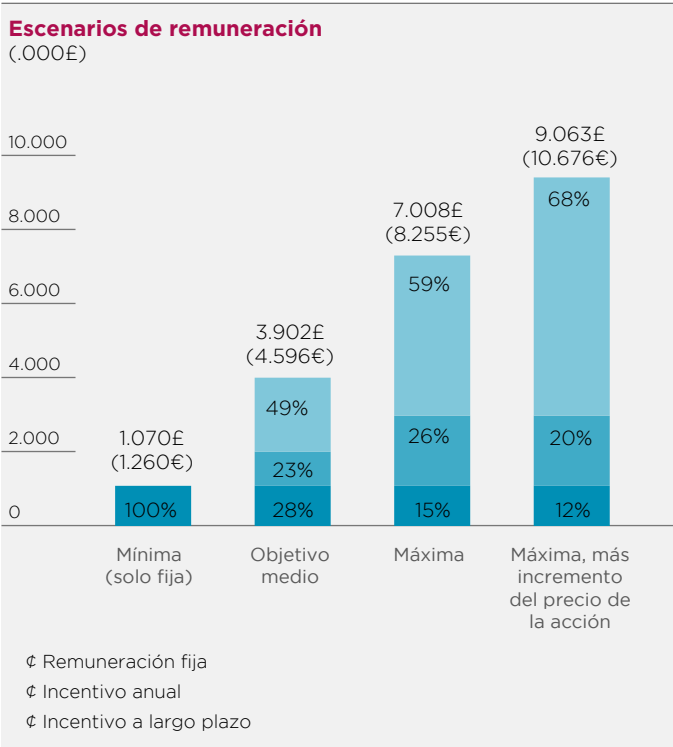
Escenarios de Remuneración

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)	Consiste en el salario base, complementos salariales sujetos a tributación y complementos salariales relacionados con la pensión.				
	El salario base es a 1 de enero de 2025.				
	El importe de los complementos se determina utilizando las cifras incluidas en la tabla de cifra única.				
	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.				
		Salario base (.000 £)	Complementos salariales (.000 £)	Pensión (.000 £)	Remuneración fija total (.000 £)
	CEO de IAG	914	41	114	1.070,00 £
Objetivo medio	Si el desempeño del consejero está en línea con las expectativas de la Sociedad.				
	En este escenario, el incentivo anual que puede devengarse es del 100% del salario base.				
	La oportunidad del RSP es del 150% del salario base.				
	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).				
Máxima	En este escenario, el incentivo anual máximo que puede devengarse es del 200% del salario base.				
	La oportunidad del RSP es del 150% del salario base.				
	En este escenario, la asignación máxima que puede obtenerse al amparo del SPIP es del 300% del salario base.				
Máxima más incremento del precio de la acción	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.				
Todos los escenarios	Los importes en euros se indican al tipo de cambio de 2024 de 1 GBP: 1,1780 EUR.				
	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.				



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.

Gestionar el riesgo en un mundo conectado



Política y marco de gestión de riesgos empresariales

El Grupo cuenta con un marco de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) sustentado por una política en la materia, que opera de conformidad con la legislación mercantil y las normas sobre gobierno corporativo de España y con los requisitos de buen gobierno corporativo del Reino Unido, y que fue aprobada por el Consejo en 2023. Este marco establece un proceso y una metodología exhaustiva de gestión de riesgos para garantizar una identificación y evaluación sólida de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los riesgos emergentes. El marco de gestión de riesgos está integrado en todas las actividades del Grupo. Los riesgos empresariales se definen como cualquier riesgo que pueda afectar al plan de negocio estratégico a tres años ("el plan"). Se evalúan y, si su impacto supera un umbral, se representan en un mapa de riesgos empresariales basado en la probabilidad y el impacto.

Se tienen en cuenta los cambios en la rapidez con la que podría producirse el impacto y la incidencia mutua de los riesgos principales entre sí, con el fin de evaluar los casos en los que las medidas de atenuación principales pueden tener mayor efecto en la reducción del riesgo global para la empresa. También se evalúan los riesgos cuando se combinan sucesos en los que podrían darse varios riesgos a la vez, especialmente teniendo en cuenta la exposición del sector de las aerolíneas a factores macroeconómicos o geopolíticos externos y una cadena de suministro cada vez más compleja e integrada. Este proceso está dirigido en todo el Grupo por el Comité de Dirección de IAG y los comités de dirección de las compañías operadoras, con el apoyo del marco de ERM.

Aunque el Grupo considera los riesgos empresariales que podrían afectar al plan (definido a corto plazo), también tiene en cuenta los riesgos potenciales a medio

plazo (es decir, en un plazo máximo de cinco años) y a largo plazo (es decir, en un horizonte temporal superior a cinco años).

Las consecuencias de los riesgos se cuantifican a modo de posible impacto monetario en el plan. Para cada riesgo se consideran los resultados no monetarios que podrían afectar a nuestros clientes, empleados, reputación, objetivos de sostenibilidad u obligaciones reglamentarias.

Se documentan los controles y las medidas de atenuación fundamentales, incluidos los planes de respuesta correspondientes.

Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo de aplicación, se evalúan las medidas de atenuación a corto plazo y se debaten y acuerdan los plazos para atenuar los riesgos y la consiguiente aceptación de estos.

Todos los riesgos principales están claramente supervisados por el Comité de Dirección del Grupo y de cada negocio.

Revisión de factores de riesgos principales

El Consejo de IAG da seguimiento al entorno de riesgos y pone a prueba su gestión en sus planes para abordar y adaptarse a los cambios que influyen o repercuten en el desempeño del Grupo, incluyendo la volatilidad de los mercados financieros y las tensiones en los flujos comerciales, las perturbaciones en las operaciones y la cadena de suministro del Grupo, la IA y otras tecnologías emergentes que podrían transformar el negocio o el sector de la aviación.

Al evaluar sus principales riesgos, el Grupo ha tenido en cuenta su entorno de riesgos, incluyendo:

- El seguimiento de los efectos comerciales y económicos, los resultados en los mercados y la demanda derivados de la inflación o de otras decisiones políticas del banco central o del gobierno que puedan reducir la confianza de los clientes en mercados o segmentos de clientes fundamentales;
- El recrudecimiento constante de conflictos y eventos geopolíticos que generan una mayor incertidumbre en los mercados podría limitar el acceso a estos y provocar importantes fluctuaciones en los precios del combustible y los tipos de cambio de divisas extranjeras;
- La resiliencia ante un entorno externamente hostil y una creciente ciberamenaza con el uso de técnicas sofisticadas, como la IA y la ingeniería social, para obtener acceso no autorizado a los sistemas y datos de las empresas del Grupo o de sus cadenas de suministro;
- La resiliencia operativa, de TI y técnica en todas sus aerolíneas, los planes de respuesta y las herramientas de gestión de disrupciones para adaptarse a acontecimientos imprevistos, como cierres o perturbaciones del espacio aéreo, ciberataques o un aumento de las tensiones que repercutan en el flujo de mercancías y provoquen más retrasos de la cadena de suministro en el mantenimiento de aviones, sobre todo en lo que respecta a motores y componentes;
- Los planes de expansión para los aeropuertos de Londres, incluidos Heathrow y Gatwick; y
- La gestión de la base de costes y la aceleración del cambio transformador.

A lo largo del año, no se identificaron nuevos riesgos principales a través de las conversaciones y evaluaciones de gestión de riesgos. El Grupo sigue reportando 11 riesgos principales.

Riesgos emergentes

Cuando se identifican riesgos emergentes y amenazas a más largo plazo que podrían afectar al Grupo o al sector, se gestionan dentro del marco general de riesgos sometiéndolos a "vigilancia" hasta que se reconsideran y dejan de constituir una amenaza potencial para la actividad; puede evaluarse el impacto del riesgo a lo largo del periodo del plan y pueden aplicarse las medidas de mitigación adecuadas; o el riesgo pasa a ser un riesgo principal. También se tienen en cuenta otros riesgos de alto impacto y baja probabilidad.

Se someten a revisión continua las nuevas directrices de reguladores e inversores y se buscan las mejores prácticas de otros recursos de gestión de riesgos.

Tolerancia al riesgo

IAG dispone de un marco de tolerancia al riesgo que incluye declaraciones con información cualitativa o cuantitativa para la empresa sobre el nivel de tolerancia del Consejo a determinados riesgos. Cada declaración de tolerancia al riesgo se aplica a todo el Grupo o a iniciativas, actividades o programas específicos dentro del Grupo.

En el segundo semestre de 2025, el Consejo evaluó su tolerancia en relación con una serie de prioridades estratégicas críticas para fijar los niveles de exposición del Grupo durante el próximo periodo del plan, teniendo en cuenta los cambios en el entorno de riesgos con respecto al ejercicio realizado el año anterior. Este enfoque permite fijar niveles de tolerancia de forma más dinámica y asegura la alineación con las prioridades estratégicas del Grupo aprobadas por el Consejo, que establece el nivel de ambición e inversiones a lo largo del periodo del plan. Este ejercicio permitió al Consejo debatir y considerar medidas de compensación dentro del plan, así como tener la conformidad de que la dirección había priorizado de manera pertinente las iniciativas para aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos dentro de los niveles de tolerancia definidos.

A lo largo del año, se han aplicado tanto el marco como los niveles de tolerancia, y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha evaluado la tolerancia de todas las declaraciones del marco al cierre del ejercicio en relación con el rendimiento del Grupo y con el cumplimiento previsto de las iniciativas y prioridades del plan estratégico de negocio aprobado por el Consejo.

El Consejo confirma que el Grupo siguió ejecutando y llevando a cabo iniciativas a lo largo de 2025 según el plan establecido, con el fin de mitigar el riesgo tal como se estableció en las declaraciones del marco. Cuando ha sido necesario adoptar medidas adicionales, el Consejo ha considerado las posibles acciones de mitigación y, cuando ha resultado apropiado o viable, el Grupo ha implementado o confirmado planes para abordar dichos riesgos o asumírselos dentro del nivel de tolerancia al riesgo del Grupo determinado por el Consejo. La reevaluación y la confirmación anual y dinámica de la tolerancia al riesgo del Consejo permiten al Grupo asumir los riesgos pertinentes para cumplir el plan.

Evaluación de la viabilidad

La evaluación de la viabilidad del Grupo por parte del Consejo se basa directamente en los resultados del marco de ERM. Los detalles completos de nuestro enfoque, los escenarios del modelo y la evaluación de la viabilidad figuran al final del presente Informe Anual.

Al Consejo de IAG le corresponde la responsabilidad general de garantizar que el Grupo disponga de un marco de gestión de riesgos apropiado, sólido y efectivo.



Funciones y responsabilidades en la gestión de los riesgos

Responsables de los riesgos y gestión de los riesgos	Comité de dirección de las distintas compañías operadoras	Comité de Dirección de IAG	Consejo de Administración y Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG
En todo el Grupo, corresponde a los responsables de los riesgos identificar los riesgos potenciales y gestionar de manera adecuada las decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad, que podrían afectar a las operaciones empresariales y el cumplimiento del plan. A medida que el Grupo asume actividades de transformación dentro de sus compañías operadoras, el ritmo y la agilidad de los cambios necesarios crean riesgos y oportunidades. En relación con los riesgos transversales de la compañía operadora, del dominio o de transformación, se asignan responsables empresariales y cada empresa acordará las medidas de atenuación y los plazos de aplicación adecuados tras mantener conversaciones con todos los grupos de interés. También se evalúan la dependencia de terceros y la exposición al riesgo. Se evalúan los riesgos emergentes y los responsables de los riesgos consideran e identifican cualquier impacto potencial en los planes. Los riesgos “bajo vigilancia” a largo plazo se someten a revisión como parte del marco. La dirección es responsable del funcionamiento eficaz de los controles internos y de la ejecución de los planes acordados para atenuar los riesgos.	Los mapas de riesgos de cada compañía operadora y de las funciones de apoyo centrales se revisan semestralmente por el comité de dirección de cada compañía operadora o por el equipo de dirección de cada función. Cuando las compañías operadoras del Grupo dependen de otras partes del Grupo para la prestación de servicios, los riesgos se reflejan adecuadamente en los mapas de riesgos para garantizar que la responsabilidad está clara. Se evalúan y valoran la dependencia de terceros y la exposición al riesgo. Elevan los riesgos que tienen un impacto en el Grupo o que requieren la consideración del Grupo de acuerdo con el marco de ERM. Confirman a los consejos y las comisiones de auditoría (en su caso) de sus compañías operadoras, que han llevado a cabo la identificación, cuantificación y gestión de los riesgos dentro de su compañía operadora, al menos, una vez al año. Existen mapas de riesgos locales para las empresas filiales. En las diferentes actividades comerciales se mantienen otros mapas de riesgos, con respecto a esferas fundamentales, ajustados a la metodología del marco de ERM.	El Comité de Dirección de IAG revisa los riesgos durante el año, incluido el mapa de riesgos del Grupo semestralmente con antelación a las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de conformidad con el Código de gobierno corporativo de Reino Unido de 2024 y el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Al final del ejercicio, el Comité de Dirección de IAG revisa los resultados del Grupo durante todo el año con respecto al marco de tolerancia al riesgo e informa a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de cualquier evaluación que se acerque o exceda el nivel de tolerancia. Como parte de la evaluación anual de la viabilidad del Grupo, el Comité de Dirección de IAG recomienda escenarios graves, pero plausibles, para poner a prueba el plan de negocio estratégico.	El Consejo de IAG tiene la responsabilidad general de garantizar que el Grupo cuente con un marco de gestión del riesgo adecuado, sólido y eficaz, lo cual incluye determinar la naturaleza y el alcance del riesgo que está dispuesto a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG analiza el riesgo y considera el entorno de riesgo con regularidad a lo largo del año, al igual que hace el Consejo de IAG como parte de los debates que celebra con carácter más general. Este análisis se suma a la revisión semestral del mapa de riesgos por parte de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG, que incluye una revisión de la evaluación del rendimiento del Grupo con respecto a su tolerancia al riesgo durante el ejercicio financiero, los escenarios de evaluación de la viabilidad y los resultados obtenidos a partir de los modelos de viabilidad. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ve la consideración inicial de los escenarios de viabilidad por parte de la dirección para poder cuestionar aspectos subjetivos y validar los argumentos. Más tarde, revisa los resultados al final del ejercicio y formula recomendaciones sobre la evaluación y el informe de viabilidad para el Consejo. El Consejo de IAG revisa anualmente el mapa de riesgos del Grupo y evalúa a fondo los riesgos emergentes y principales del Grupo durante el ejercicio. El Consejo de IAG establece de forma dinámica la tolerancia al riesgo para el periodo del plan.

Función de gestión de riesgos empresariales

La función de ERM presta apoyo en todo el Grupo para garantizar que los procesos de gestión de riesgos están adecuadamente integrados y se aplican de forma coherente, trabajando con la dirección para identificar los riesgos, cuestionar las evaluaciones y fortalecer la cultura del riesgo en todo el Grupo.

Este equipo proporciona orientación sobre la gestión de riesgos y comparte las buenas prácticas en todo el Grupo y sus compañías operadoras, manteniéndolas informadas de cualquier novedad reglamentaria relacionada con los riesgos. La función es responsable de garantizar que el marco de ERM siga siendo ágil y receptivo para satisfacer las necesidades del negocio y de sus grupos de interés.

La función de ERM trabaja con otras funciones de cumplimiento y del Grupo, como Finanzas del Grupo, Asuntos Gubernamentales, Relaciones con los Inversores, Legal, Ética y Cumplimiento, y Sostenibilidad, aprovechando sus marcos y evaluaciones cuando procede. Las evaluaciones de riesgos constituyen una aportación importante al proceso de planificación y ejecución de la auditoría interna.

Visión general

El entorno sumamente regulado y comercialmente competitivo, junto con la complejidad operativa del sector de la aviación y la dependencia de terceros críticos para el suministro de bienes y servicios, expone al Grupo a riesgos en los que su influencia y capacidad para gestionarlos directamente pueden ser limitadas, especialmente con el aumento de la digitalización y la integración en toda la cadena de suministro.

Algunos ejemplos son la disponibilidad de aviones, motores y componentes; los retrasos en la producción de los fabricantes de fuselajes y motores; los problemas de desempeño y fiabilidad de la flota y los motores; las debilidades fundamentales vigentes de carácter más general en la resiliencia de la cadena de suministro; las restricciones en el ATC; el bajo desempeño de los aeropuertos, en particular los aeropuertos con restricciones; el impacto de la falta de recursos, los conflictos laborales o las huelgas; las medidas adoptadas por los gobiernos incluido el proteccionismo

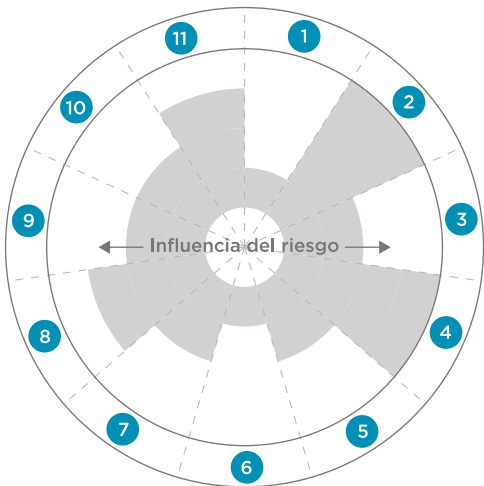
hacia las economías nacionales, los regímenes arancelarios o las propuestas políticas que aumenten los impuestos o las tasas aplicados a las aerolíneas o que podrían afectar a la capacidad de las aerolíneas del Grupo para fijar la capacidad o los precios.

Entre las amenazas externas que siguen siendo más acuciantes figuran: el riesgo por falta de crecimiento o rendimiento inferior al esperado; la amenaza de cambios en el comercio o los negocios debido a los aranceles, la producción de fuselajes y motores y la capacidad de servicio posventa, riesgo de ciberataques; el aumento de la inflación o de los tipos de interés sobre la demanda y la confianza de los clientes; el aumento de los costes en la cadena de suministro; los planes de ampliación en los aeropuertos principales; y el impacto de la escalada y la persistencia de conflictos y tensiones geopolíticas en diversas regiones. Todo ello podría repercutir en nuestros clientes y en las operaciones de vuelo, además de crear nuevas restricciones en el espacio aéreo.

A la hora de evaluar sus principales riesgos, el Grupo ha tenido en cuenta la resiliencia operativa y técnica de todas sus aerolíneas, la capacidad de mantenimiento y las necesidades de recursos especializados; la situación de los mercados financieros; los cambios en el mix de clientes y la adaptación de la red de rutas; el riesgo político y los cambios en las políticas gubernamentales, incluidos el cambio político o un mayor proteccionismo, el ritmo de transformación; la adopción de la IA y el impacto en la plantilla y el futuro conjunto de competencias; la gestión de la base de costes; el entorno de relaciones laborales del Grupo y los retos para garantizar el cumplimiento de los convenios colectivos; y el compromiso de las personas y la captación de talento y experiencia para lograr la digitalización, la transformación integral de los dominios, gestionar el crecimiento planificado en todas las compañías operadores e incorporar el cambio cultural.

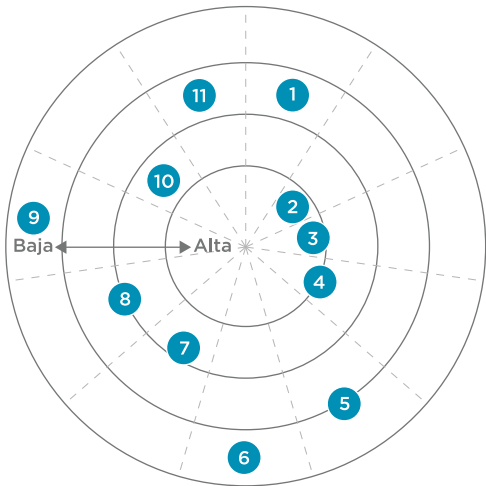
Influencia en los riesgos principales

El nivel relativo de influencia que tiene cada riesgo principal sobre el resto de riesgos principales



Radar de riesgos principales

La probabilidad que se ha calculado de materialización de cada riesgo principal



Referencias para los factores de riesgos principales

Número de riesgo principal	Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés					Tendencia del riesgo
1	Un núcleo sólido	Estratégico	Clientes	Empleados	Proveedores	Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros	Gobierno y reguladores	Aumento Estable Descenso
	Crecimiento de los beneficios en los negocios de baja intensidad de capital	Comercial y operativo						
	Un marco de creación de valor sostenible	Financiero, incluido el riesgo fiscal						
		Cumplimiento y regulatorio						

Registro de riesgos principales

A continuación se describen los riesgos principales que pueden afectar al modelo de negocio del Grupo, sus resultados futuros, su solvencia y liquidez.

Los riesgos se clasifican en cuatro categorías: estratégicos, comerciales y operativos, financieros, incluidos los fiscales, y de cumplimiento y regulatorios.

Cuando concurren circunstancias particulares que aumentan la probabilidad de que el riesgo se materialice, se describen dichas circunstancias.

También se exponen otras medidas empresariales clave aplicadas por la dirección.

La lista no pretende ser exhaustiva, pero refleja los riesgos que el Consejo y el Comité de Dirección de IAG consideran que es más probable que incidan de manera significativa en el Grupo durante el periodo del plan.

Tabla de factores de riesgos principales

Riesgo principal	Imperativos estratégicos	Categoría	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad			
			2025	2024				
1 Marca, clientes y competencia Director de Estrategia Comercial/Director de Desarrollo Corporativo		S	=	=	1	2	3	4
2 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Transformación y Compras		O	↑	↑	1	2		
3 Ciberseguridad y seguridad de los datos Director de Transformación y Compras		O	↑	↑	1		3	
4 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia Comercial/Director de Desarrollo Corporativo		S	=	↑	1	2		4
5 Riesgo financiero incluido el fiscal Director Financiero y de Sostenibilidad		F	↓	↓	1			
6 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica		C	=	=				
7 Resiliencia operativa y de TI Consejeros delegados de las compañías operadoras/Director de Transformación y Compras		O	=	=	1	2	3	
8 Personal, cultura y relaciones laborales Consejero Delegado de IAG/Consejeros delegados de las compañías operadoras		O	=	=		2		
9 Cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y protección y otras Consejeros delegados de las compañías operadoras/Directora de Asesoría Jurídica		C	=	=				
10 Aviación sostenible Director Financiero y de Sostenibilidad		S	=	=	1	2		4
11 Transformación, innovación e IA Director de Transformación y Compras		O	=	=				4

1 Marca, clientes y competencia

Director de Estrategia Comercial
Director de Desarrollo Corporativo

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2025	2024	

Relevancia estratégica

- Las marcas del Grupo se posicionan en sus respectivos mercados para satisfacer las propuestas del cliente y aportar valor comercial. Cualquier cambio en la forma de interactuar con los clientes o en las preferencias de viaje podría afectar a los resultados financieros del Grupo
- IAG continuará centrándose e invirtiendo en sus propuestas a los clientes para garantizar la competitividad en los espacios prioritarios de demanda de los clientes que haya elegido y asegurarse de que se está adaptando para satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes
- Los mercados en los que opera el Grupo son muy competitivos. El Grupo tiene competencia directa en sus rutas, aparte de los vuelos con escalas, los servicios chárter y otros medios de transporte. Algunos competidores cuentan con otras ventajas competitivas, como ayudas públicas o beneficios derivados de la protección contra la quiebra
- El Grupo tiene claras las herramientas clave para mejorar la percepción y la satisfacción en relación con cada una de las marcas de sus compañías operadoras

Estado

La confianza de los clientes cuando viajan y las expectativas al respecto son inherentes a la buena situación de la marca. La capacidad del Grupo para atraer reservas y conseguir que se materialicen, así como para generar ingresos depende de la percepción que tengan los clientes de las marcas de las aerolíneas del Grupo y de su afinidad con ellas, así como de su reputación asociada de atención al cliente y valor. La confianza de los clientes se basa en la resiliencia operativa y en que estos queden satisfechos con el servicio. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a acontecimientos adversos que afecten al servicio y a las operaciones, muchos de los cuales escapan al control de las aerolíneas. El hecho de que los servicios y productos suministrados sean fiables y sistemáticos, además de la puntualidad (OTP, por sus siglas en inglés) y la atención al cliente en caso de interrupciones, son elementos fundamentales del valor de marca y de la experiencia de cada cliente. El Grupo sigue incorporando y optimizando la resiliencia operativa y desarrollando aún más su capacidad de gestión de las interrupciones, así como la atención al cliente a lo largo de cada trayecto, teniendo en cuenta el alcance de las perturbaciones externas que se están produciendo debido a las restricciones ATC, la falta de resiliencia en los aeropuertos con limitaciones y los retrasos en el suministro de terceros en todo el sector, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad de los aviones y la disponibilidad y fiabilidad de los motores. IAG sigue centrada en fortalecer su concentración en el cliente y todas las aerolíneas del Grupo buscan apoyar a sus clientes cuando se produce una alteración del servicio, también adaptando los horarios si es necesario. La resiliencia y la atención prestada al cliente por nuestro personal, en calidad de representantes de nuestros servicios, para atenderlos de manera excelente, unidas a la inversión en nuevas flotas y en nuevas propuestas para cabina y servicios ayudan a garantizar que los clientes elijan volar con las aerolíneas del Grupo. El Grupo sigue procurando que sus compañías operadoras se adapten y centren sus modelos de negocio, productos y propuestas a los clientes de manera que estos satisfagan sus expectativas y necesidades cambiantes (también para quienes tienen necesidades especiales). Se sigue dando seguimiento a los posibles efectos distorsionadores en la competencia de la política pública o de los impuestos específicos para el sector de la aviación u otras medidas específicas de los países o las regiones, entre ellos las subidas del impuesto sobre vuelos comerciales (APD, por sus siglas en inglés) o la aplicación fragmentada de mandatos o políticas relativos a las compensaciones de carbono.

Descripción del riesgo

- El desgaste de la marca y de la confianza de los clientes debido a una mala atención al cliente o a la ausencia de fiabilidad en las operaciones puede perjudicar la posición de liderazgo del Grupo a ojos de los clientes y, en última instancia, afectar a los ingresos y la rentabilidad futuros
- Si el Grupo no es capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes y no interactúa eficazmente con ellos para mantener el apego que tienen a la empresa, la marca podría desgastarse y se podría perder cuota de mercado
- Algunos de los mercados en los que opera el Grupo siguen estando regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada en el mercado. Los cambios en dichas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes
- Los cambios normativos o políticos pueden alterar la competencia, lo que puede afectar a las aerolíneas del Grupo y a su competitividad o modelo de negocio

Mitigaciones

- Dentro del proceso de revisión de la cartera de marcas, se tienen en cuenta todas las aerolíneas del Grupo
- Se han identificado las iniciativas de marca de cada compañía operadora y alineado con el plan de negocio del Grupo
- Las inversiones en productos para mejorar la experiencia del cliente respaldan las propuestas de marca y están previstas en el plan
- Todas las aerolíneas hacen un seguimiento e informan a IAG sobre su OTP y su NPS para medir la satisfacción de sus clientes
- Se llevan a cabo revisiones de la resiliencia, de los niveles de dotación de recursos y de la operatividad del programa
- Se han mejorado las herramientas de gestión de las interrupciones del servicio de las aerolíneas para que los clientes puedan manejar sus preferencias de viaje.
- Mayor énfasis en el recorrido integral del cliente, desde que busca el vuelo hasta que llega a su destino y recoge el equipaje
- La estrategia global de fidelización del Grupo fomenta la fidelidad del cliente a las aerolíneas de IAG
- La función de Estrategia del Grupo ayuda al Comité de Dirección de IAG identificando en qué se puede invertir recursos para aprovechar oportunidades y acelerar el cambio
- Los departamentos y sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el rendimiento mediante la fijación de precios y la gestión del inventario
- El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversiones específicas para seguir siendo competitivo
- Las aerolíneas del Grupo se centran en el cliente y en la resiliencia operativa
- La cartera de marcas aporta flexibilidad, ya que se puede desplegar capacidad cuando se necesita, con escasa anticipación
- El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la cuota de mercado y los rendimientos comerciales de los acuerdos de negocio conjuntos

Director de Transformación y Compras

Imperativos estratégicos

Categoría

Impacto en los grupos de interés

Tendencia del riesgo	
2025	2024

Escenarios
de viabilidad

El sector de la aviación sigue viéndose afectado por alteraciones en las cadenas mundiales de suministro, lo que ha incidido en las entregas de aviones nuevos; la disponibilidad y fiabilidad de los motores y los componentes; la resiliencia de los aeropuertos, en particular los de Londres, y su capacidad para adaptarse a un contexto de alta demanda con una congestión aeroportuaria cada vez mayor; así como la capacidad y las restricciones ATC, en concreto teniendo en cuenta la falta de cualificación y los fenómenos meteorológicos.

Las deficiencias registradas en la producción de aviones y motores han provocado retrasos en todo el sector en la entrega de nuevas flotas y también la falta de motores de repuesto. Los prolongados plazos de recuperación siguen afectando a la capacidad de las aerolíneas del Grupo para cumplir los horarios de vuelo según lo previsto. La falta de piezas de repuesto se une también a los retrasos en la entrega de aviones nuevos y motores de repuesto, así como a los problemas técnicos de funcionamiento que requieren un mantenimiento adicional y siguen incidiendo en las operaciones, además de retrasar el mantenimiento de los aviones y los plazos de fabricación de estos.

Asimismo, cualquier imposición de nuevos aranceles o aumento de los aranceles de referencia podría tensar aún más las cadenas mundiales de suministro, lo que retrasaría aún más la producción de aviones y motores, o generar un contexto inflacionario.

El Grupo evalúa de forma proactiva que sus horarios sean operativos y trabaja con todos los proveedores críticos para comprender cualquier posible interrupción en sus cadenas de suministro causada por la escasez de recursos disponibles, huelgas o retrasos en la producción que podrían afectar a la disponibilidad de flotas nuevas, motores o bienes esenciales o a la fiabilidad de servicios fundamentales para respaldar la transformación y la resiliencia de las TI. Esto ha provocado un aumento de los costes para garantizar dichos servicios. Se ha puesto énfasis en que los proveedores fundamentales conozcan las repercusiones en la continuidad del negocio y de las operaciones y, en la medida de lo posible, en identificar a otros proveedores adecuados. El Grupo sigue viéndose afectado por los problemas de funcionamiento y disponibilidad de los motores Rolls-Royce Trent 1000 y Pratt & Whitney GTF, que se mitigan utilizando aviones de sustitución y recurriendo a la asistencia de los fabricantes de motores.

Muchos elementos de la cadena de suministro quedan fuera de la capacidad de gestión directa del Grupo, como las entregas de aviones y la disponibilidad de motores y componentes, el funcionamiento de los aeropuertos, la resiliencia en materia ATC y la disponibilidad del espacio aéreo.

El Grupo sigue consultando a los grupos de interés y concienciando sobre los perjuicios ocasionados por las restricciones del espacio aéreo ATC al sector de la aviación debido al mantenimiento del cierre del espacio aéreo a causa de los acontecimientos geopolíticos.

En noviembre, el Gobierno del Reino Unido seleccionó el proyecto de propuesta para una tercera pista con el fin de fundamentar la decisión de ampliación y la revisión por parte del Gobierno de la declaración de Política Nacional de Aeropuertos (ANPS, por sus siglas en inglés). El Grupo sigue poniendo en cuestión las subidas irracionales de las tasas aeroportuarias o planes de expansión ineficaces, en especial en el aeropuerto de Londres Heathrow.

Mitigaciones

- El Grupo mitiga los riesgos relacionados con el funcionamiento de los motores y la flota, incluidos los retrasos en las entregas y los niveles inaceptables de emisiones de carbono, en la medida de lo posible, colaborando estrechamente con los fabricantes, así como manteniendo la flexibilidad con respecto a las empresas de arrendamiento de aviones y los requisitos de devolución de aviones existentes.
- El Grupo participa en revisiones reglamentarias de los precios de los proveedores, como la revisión periódica de las tasas en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick por parte de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido.
- El Grupo colabora de manera activa en la formulación de políticas de la UE y en consultas con los aeropuertos a los que se aplica la Directiva sobre tasas aeroportuarias de la UE.
- El Grupo trabaja de forma proactiva con los proveedores para garantizar el mantenimiento de las operaciones y la comprensión del impacto en sus negocios, aplicando atenuantes cuando es necesario y minimizando el impacto de la inflación.
- La función de Compras del Grupo gestiona todos los contratos fundamentales dentro de un marco estratégico de gestión de proveedores.
- La función de Flota del Grupo colabora con los fabricantes de fuselajes y con los arrendadores para garantizar la disponibilidad de aviones para el Grupo.
- En la medida de lo posible, se identifican proveedores alternativos.
- El Grupo realiza estudios comparativos del desempeño de los proveedores.
- Se han identificado iniciativas de transformación para compensar los efectos de la inflación.

3 Ciberseguridad y seguridad de los datos

Director de Transformación y Compras

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2025	2024	

Relevancia estratégica

Estado

- Las ciberamenazas siguen poniendo en apuros a todas las organizaciones, también al sector de la aviación. Quienes las perpetran, los delincuentes, los gobiernos extranjeros, los ciberactivistas o las personas con información privilegiada tienen la capacidad y también la motivación para atacar a nuestro sector con el fin de obtener un beneficio económico o por otros motivos sociopolíticos
- El aumento de los conflictos geopolíticos, las medidas proteccionistas entre regiones y gobiernos y el uso de la IA como herramienta para intensificar los ataques de *malware* provocan una mayor exposición a ataques de gran repercusión en diferentes sectores, especialmente en aquellos con cadenas de suministro complejas e interconectadas
- La naturaleza cambiante de este riesgo hace que el Grupo conserve siempre un cierto grado de vulnerabilidad

Los riesgos que plantean las ciberamenazas son constantes, puesto que quienes las realizan tratan de aprovechar cualquier debilidad de las medidas de defensa, sobre todo a través de la ingeniería social y el comportamiento humano. La amenaza de ataques de *malware* contra infraestructuras y servicios críticos sigue siendo alta debido a las actuales tensiones geopolíticas, por lo que el Grupo corre el riesgo de que tanto IAG como sus compañías operadoras y sus proveedores las reciban. Durante el año, algunos de los negocios del Grupo se han visto afectados por ataques a terceros proveedores de servicios, lo que ha repercutido en las operaciones de vuelo y en los clientes. Iberia también se vio afectada por un acceso no autorizado a los sistemas de uno de sus proveedores de servicios, lo que puede haber expuesto determinados datos. El Grupo sigue mejorando su postura en materia de ciberseguridad, ya sea a través de aplicar diferentes enfoques marco y directrices de presentación de información. La complejidad de los regímenes normativos asociados a la seguridad de los datos y las infraestructuras también está aumentando, ya que los distintos reguladores aplican diferentes enfoques marco y directrices de presentación de información. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a las prescripciones de la legislación sobre privacidad, entre otra el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Directiva sobre redes y sistemas de información (DSRI). Las regulaciones en esta área continúan incrementándose.

La aparición y el uso de la IA para mejorar las tácticas, las técnicas y los procedimientos existentes, generar correos electrónicos de suplantación de identidad y desplegar *malware* también han acelerado los intentos de acceder a sistemas y datos de las organizaciones, al tiempo que intensifican la amenaza y el alcance de la ingeniería social o los ciberataques. Cierta uso de la IA por parte del Grupo estará sujeto a la Ley de IA de la UE, que define los sistemas de IA y establece una clasificación basada en el riesgo para las aplicaciones de IA. La inversión en sistemas y controles de ciberseguridad continúa según lo previsto, aunque la gestión del riesgo también depende de la capacidad del negocio y de la aplicación de soluciones para hacer frente a la obsolescencia técnica en todas las compañías operadoras. Toda la inversión prevista está vinculada a una evaluación de madurez en todo el Grupo basada en el marco de ciberseguridad del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés), una referencia estándar líder en el sector. La migración de los centros de datos a la nube en todas las aerolíneas del Grupo contribuirá a mejorar el entorno de los controles de seguridad. A medida que el Grupo mejora su posición y madurez en materia de seguridad, comprende mejor la naturaleza rápida de los posibles vectores de ataque y cómo detectarlos y responder ante ellos.

Descripción del riesgo

Mitigaciones

- El Grupo podría sufrir pérdidas financieras, perturbaciones del servicio o daños a la reputación de la marca como consecuencia de un ataque a sus sistemas por parte de delincuentes, gobiernos extranjeros, ciberactivistas o personas con información privilegiada
- Si el Grupo no protege adecuadamente los datos de clientes y empleados, podría incumplir la normativa y enfrentarse a sanciones y a la pérdida de confianza de los clientes
- La transformación o los cambios en los entornos de las compañías operadoras del Grupo y de terceros proveedores podrían dar lugar a nuevas deficiencias en el entorno de control de la ciberseguridad y la seguridad de los datos
- La aparición y el uso de la IA para eludir los controles de ciberseguridad, generar complejas campañas de suplantación de la personalidad o permitir el despliegue acelerado de *malware* podrían aumentar el alcance, la gravedad y el impacto de los ciberataques y los fraudes relacionados con la ciberseguridad, tanto para IAG como para su cadena de suministro
- Incumplimiento por parte del Grupo de la normativa de diferentes regiones geográficas en materia de IA, en especial a medida que va surgiendo
- La falta de precisión o la insuficiente supervisión humana de la IA podría aumentar el riesgo de uso indebido de los datos
- El aumento de la digitalización y la integración con los proveedores podría aumentar el riesgo de repercusiones derivadas de infracciones de terceros o de un ciberataque, incluido el acceso no autorizado a los sistemas Grupo, pérdida de datos o corrupción de datos

- El Grupo cuenta con una estrategia cibernética aprobada por el Consejo que impulsa la inversión y la planificación operativa
- Un marco de gestión del riesgo cibernético garantiza la evaluación del riesgo en todas las compañías operadoras
- La Junta de Gobierno Cibernético de IAG evalúa trimestralmente la cartera de proyectos de todo el Grupo y cada compañía operadora revisa su propia cartera como mínimo cada trimestre
- El Director de Transformación y Compras de IAG ofrece garantías y conocimientos sobre estrategia, política, formación y operaciones de seguridad para el Grupo
- Para analizar los riesgos cibernéticos a los que está expuesto el Grupo, se utiliza inteligencia sobre amenazas y un sistema externo de seguimiento de la superficie de ataques
- Se realizan ejercicios externos de evaluación comparativa de la posición cibernética
- Las compañías operadoras imparten formación periódica sobre ciberseguridad, incluida la formación obligatoria anual sobre ciberriesgos y protección de datos para todo el personal
- Se supervisan los sistemas y proveedores fundamentales para velar por que el Grupo sepa qué datos mantiene, que se protejan y que se cumpla la normativa
- Todas las compañías operadoras cuentan con delegados de protección de datos, coordinados a través de un Grupo Directivo de Privacidad para todo el Grupo.
- Todos los proveedores deben cumplir los requisitos de seguridad de IAG. Un proceso de gestión de riesgos de terceros para todo el Grupo integra la diligencia debida en materia de ciberseguridad en los procesos de contratación para supervisar el desempeño de los proveedores en materia de seguridad
- Se realizan ejercicios de simulación y en equipos de escritorio para poner a prueba los planes de respuesta empresariales

4

Entorno económico, político y regulatorio

Director de Estrategia Comercial
Director de Desarrollo Corporativo

Relevancia estratégica	Estado	
IAG sigue siendo susceptible a las condiciones políticas y económicas de los mercados en todo el mundo, especialmente en nuestros mercados principales. Los cambios políticos y económicos pueden influir en los siguientes aspectos: • La demanda de viajes de negocios y de ocio; • Las repercusiones de la inflación y los tipos de interés en la base de costes; • El acceso a los mercados para rutas nuevas o existentes; • El aumento de los niveles de regulación y los costes asociados; • La restricción de la oferta de productos; • La disponibilidad de servicios o recursos; • La falta de competencias técnicas fundamentales; • Los desequilibrios en materia de competencia; • La capacidad para realizar operaciones de vuelo programadas; • La disponibilidad del espacio aéreo; • La tributación, la regulación y las tasas a la aviación; y • La fijación de los precios, en particular de los precios de los productos o servicios complementarios.	El riesgo y la incertidumbre geopolíticos siguen siendo altos y los acontecimientos macroeconómicos más generales pueden seguir impulsando la volatilidad de los mercados y afectar a la demanda. El Grupo sigue de cerca las implicaciones para el comercio y cualquier imposición de aranceles de referencia u otros aranceles que puedan alterar la confianza económica, el poder adquisitivo relativo e impulsar la inflación de los costes. El aumento de la regulación y la intervención política incrementan los niveles de costes y afectan a la capacidad de las aerolíneas para fijar la capacidad y los precios, lo que puede repercutir en los flujos de ingresos y el modelo de negocio del Grupo. El auge de los gobiernos y las políticas públicas populistas a escala mundial se traduce en un mayor proteccionismo que podría dar lugar a distorsiones del mercado o de la competencia, así como en una tendencia a un mayor control por parte de los reguladores y las autoridades tributarias, lo que podría provocar cambios que incrementen los costes para las aerolíneas. Se mantiene bajo vigilancia el tono del diálogo entre EE.UU., Rusia, China y la UE y el Reino Unido, que puede influir en los mercados y provocar la imposición de políticas o aranceles no alineados, así como cualquier posible repercusión en el Grupo. Los conflictos, las guerras, la inestabilidad política y la escalada de tensión constantes que se registran en Oriente Próximo y en otros lugares siguen causando restricciones en el espacio aéreo y la congestión de los vuelos con destino en Asia. Recientemente se han producido interrupciones de la cadena de suministro en muchos mercados y el Grupo estudia el nivel de interrupción y las posibles repercusiones. El Grupo también considera las elecciones o los cambios de políticas gubernamentales en mercados clave y las implicaciones para el comercio, la situación económica respectiva y la forma en que los gobiernos ven la industria de la aviación. La evolución de las relaciones internacionales pertinentes, cuando afectan a los acuerdos de servicios aéreos de los que son parte la UE o el Reino Unido, se supervisa a lo largo del año y se defienden las posiciones del Grupo ante los gobiernos nacionales correspondientes. Cualquier propuesta de los gobiernos de fijar límites mínimos o máximos de los precios, incluido el alcance de los servicios auxiliares que las aerolíneas pueden cobrar a sus clientes, pueden afectar a la capacidad de fijar libremente los precios, vender servicios auxiliares para satisfacer las necesidades de los clientes o fijar la capacidad. IAG ha trabajado a través de las asociaciones profesionales y la IATA, así como de los gobiernos nacionales, para defender la importancia de la aviación para el comercio internacional y la conectividad de los clientes, así como el valor que aporta. La función de Asuntos Gubernamentales de IAG da seguimiento a cualquier otra tendencia macroeconómica o requisito potencial derivado de la disparidad en las políticas o regulaciones entre la UE y el Reino Unido.	
Descripción del riesgo	Mitigaciones	

5

Riesgo financiero incluido el fiscal
Director Financiero y de Sostenibilidad

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2025	2024	

Relevancia estratégica	Estado
------------------------	--------

- La capacidad del Grupo para financiar las operaciones en curso, los pedidos de aviones aceptados, los planes de ampliación futura de la flota o las adquisiciones puede verse afectada por diversos factores, entre ellos las condiciones del mercado financiero, la disposición de las instituciones financieras a ofrecer financiación garantizada por los aviones y la percepción que tengan los mercados sobre la resiliencia y los flujos de caja del Grupo en el futuro
- La volatilidad del precio del petróleo y de sus derivados puede tener un impacto material en los resultados financieros del Grupo
- La volatilidad de las divisas distintas de las monedas locales de las compañías aéreas puede tener un impacto material en los resultados operativos del Grupo, en particular el dólar estadounidense
- El aumento de los tipos de interés puede tener un impacto material en los resultados de explotación del Grupo
- El pago de impuestos es una obligación legal. Los cambios en el entorno normativo fiscal, incluidos los cambios en los tipos impositivos y la interpretación de la normativa fiscal por parte de las autoridades tributarias, pueden dar lugar a nueva deuda fiscal o costes fiscales adicionales para el Grupo y a una mayor complejidad en el cumplimiento de dichos cambios

El acceso a los mercados de deuda garantizada y no garantizada puede verse afectado por la incertidumbre geopolítica y económica, lo que repercutirá en las opciones de financiación y en los tipos de interés a los que puede acceder el Grupo para la financiación de nuevos aviones o cuando decida refinanciar su deuda. Toda subida de los tipos de interés que apliquen los bancos centrales incrementa el coste de la deuda a tipo variable que tiene el Grupo, así como de la nueva financiación. A 31 de diciembre de 2025, aproximadamente el 20% de la deuda del Grupo, incluidos los instrumentos de cobertura, era deuda a tipo variable. El Grupo consiguió financiación a largo plazo para todas las entregas de aviones que pretendía financiar durante 2025, representando aproximadamente un tercio del número de entregas. Las calificaciones crediticias del Grupo son de grado de inversión: BBB estable de S&P y Baa2 estable de Moody's.

El Grupo mitiga en parte la volatilidad del coste del combustible provocada por los acontecimientos geopolíticos mediante una política de cobertura. Si se reduce el acceso a los instrumentos de cobertura o no se puede repercutir a los consumidores el aumento del coste del combustible, los beneficios del Grupo se verán afectados. El Grupo sigue evaluando la fortaleza del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina y sus posibles repercusiones en los resultados de explotación del Grupo. Todas las aerolíneas cubren el riesgo de cambio de acuerdo con la política de cobertura del Grupo.

Los impuestos se gestionan de acuerdo con la estrategia fiscal, que puede consultarse en la sección de Políticas Corporativas de la página web de IAG. Las autoridades tributarias nacionales tienen programadas una serie de inspecciones fiscales de las diferentes empresas del Grupo. El Departamento Fiscal del Grupo sigue colaborando con las compañías operadoras para prestar apoyo y abordar cualquier consideración fiscal derivada de las inversiones previstas o los cambios estructurales del negocio. En la nota 10 a los estados financieros consolidados se ofrece más información sobre cuestiones fiscales, incluidos los impuestos pagados y recaudados por IAG.

Descripción del riesgo	Mitigaciones
------------------------	--------------

- La imposibilidad de financiar las operaciones en curso, los contratos de pedidos de aviones aceptados, los planes de ampliación futura de la flota, las adquisiciones de empresas y las garantías financieras de terceros
- Las subidas de los tipos de interés en el mercado o el endurecimiento de las condiciones de los nuevos acuerdos de financiación o de la refinanciación podrían incidir en la deuda financiera del Grupo a interés variable, los arrendamientos operativos variables y la base de costes del Grupo
- La incapacidad para gestionar la volatilidad del precio del petróleo y sus derivados
- La incapacidad para gestionar el riesgo de cambio de los ingresos, las compras, la tesorería y los préstamos en divisas distintas del euro y la libra esterlina, las monedas locales de las aerolíneas
- La incapacidad para gestionar la exposición crediticia de las contrapartes financieras derivada de las inversiones en efectivo y la negociación de derivados
- El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos derivados de cambios en la legislación fiscal y en las normas contables o de impugnaciones por parte de las autoridades fiscales de la interpretación o aplicación de la legislación fiscal
- Puesto que los gobiernos están tratando de incrementar los impuestos medioambientales, rediseñar el marco fiscal internacional y reconstruir las finanzas públicas, podría aumentar la presión fiscal sobre empresas y consumidores

- El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente la situación financiera y la estrategia de financiación del Grupo
- El Grupo sigue teniendo como prioridad clara la gestión de la liquidez y velar por que se mantenga la inversión fundamental en el Grupo
- Se mantienen sólidas relaciones con bancos, prestamistas y arrendadores
- Se planifican de escenarios para diferentes entornos financieros
- Se lleva a cabo una revisión continua de la estructura de capital para minimizar la exposición a los tipos de interés y reducir el coste del capital
- La Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente las posiciones del Grupo en cuanto a combustible y divisas y otros contratos financieros
- Todas las aerolíneas realizan coberturas de acuerdo con la política de cobertura del Grupo bajo la supervisión de la Tesorería del Grupo
- Todas las aerolíneas revisan las rutas a países con controles de cambio para vigilar los retrasos en la repatriación de efectivo o el riesgo de devaluación material de la moneda local
- El Grupo cuenta con una asignación de límites de crédito de contraparte financiera por aerolínea y por tipo de exposición y supervisa el riesgo financiero y de contraparte de forma continua
- El Grupo respeta la estrategia fiscal aprobada por el Consejo de IAG y se compromete a cumplir todas las leyes fiscales, a actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y a trabajar abiertamente con las autoridades tributarias
- El riesgo fiscal es gestionado por las compañías operadoras en colaboración con la función fiscal de IAG y el Grupo recibe asesoramiento experto en materia fiscal cuando es necesario
- El riesgo fiscal es supervisado por el Consejo de Administración de IAG a través del Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG
- El Grupo procura conocer las expectativas de sus grupos de interés en materia fiscal, como por ejemplo, el trabajo de cooperación con las autoridades tributarias y su interacción con organizaciones no gubernamentales
- El Consejo de IAG revisa y aprueba anualmente la estrategia fiscal

6

Estructura de gobierno del Grupo

Directora de Asesoría Jurídica

				Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
	Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	2025	2024	
Relevancia estratégica	Estado					
Las aerolíneas están sujetas a un importante grado de control regulatorio. Para conseguir una licencia de actividad en la UE, las compañías aéreas deben estar participadas mayoritariamente y controladas de forma efectiva por nacionales de la UE. British Airways es una compañía aérea del Reino Unido y no está sujeta al mismo requisito	La industria de la aviación sigue operando bajo una serie de restricciones de carácter nacional y de otro tipo, algunas de las cuales son relevantes para el acceso al mercado en virtud de los acuerdos bilaterales y multilaterales de servicios aéreos aplicables, mientras que otras son relevantes para poder acceder a las licencias de actividad correspondientes. El Grupo seguirá animando a las partes interesadas a normalizar la propiedad de las aerolíneas en consonancia con otros sectores de negocio.					
Descripción del riesgo	Mitigaciones					
IAG podría encarar dificultades con respecto a su estructura de propiedad y control	- El Grupo cuenta con estructuras de gobierno que incluyen estructuras de nacionalidad para proteger las licencias de explotación o los derechos sobre las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia. Estas estructuras han sido aprobadas por los reguladores nacionales pertinentes - IAG seguirá supervisando la evolución de la normativa que afecta a la propiedad y el control de las compañías aéreas en el Reino Unido y la UE					

7

Resiliencia operativa y de TI

Consejeros delegados de las compañías operadoras

Director de Transformación y Compras

Relevancia estratégica	Estado
- Las aerolíneas del Grupo pueden verse afectadas por una serie de acontecimientos que, combinados, ponen a prueba su resiliencia operativa - Un suceso único y prolongado, una serie de sucesos muy consecutivos o una combinación de sucesos a lo largo de un periodo pueden afectar a la capacidad operativa, la situación financiera y la solidez de la marca - El Grupo tiene que cumplir las restricciones y normativas de los gobiernos locales, especialmente en materia de seguridad y salud pública, y es susceptible de sufrir los efectos consiguientes - IAG depende de los sistemas informáticos para la mayoría de los procesos clave del negocio. La integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende del rendimiento de la infraestructura de TI de los proveedores, incluidas las redes - El Grupo necesita ser resiliente para soportar tensiones graves e inesperadas. Se han estudiado posibles acontecimientos de alto impacto y baja probabilidad que podrían afectar al Grupo o al sector de la aviación. Muchos de estos acontecimientos escapan al control del Grupo	Los problemas en la cadena de suministro, las restricciones del espacio aéreo y ATC, la disponibilidad de recursos experimentados con licencia, incluidos ingenieros y pilotos, los disturbios laborales o las huelgas, junto con la escasez de productos disponibles en la cadena de suministro, especialmente la disponibilidad de los motores, pueden afectar al entorno operativo y a la experiencia de los clientes de las aerolíneas del Grupo. Esto aumenta los costes de funcionamiento de las operaciones para aumentar la resiliencia, además de afectar a los costes y operaciones de las empresas de las que depende el Grupo. El Grupo se esfuerza por reducir al mínimo los cambios imprevistos en los programas de vuelo o las cancelaciones, para lo cual ha incorporado búferes adicionales y capacidad de recuperación en las redes de las aerolíneas. Las revisiones integrales de la transformación de dominios tienen como objetivo optimizar los procesos, utilizar mejor los datos para la toma de decisiones y ofrecer mayor eficiencia. El Grupo sigue adelante con su ambicioso programa de transformación de las infraestructuras de TI para modernizar y digitalizar sus activos informáticos. El Director de Transformación y Compras trabaja con las compañías operadoras del Grupo para garantizar una priorización e inversión adecuadas, maximizar el valor de la inversión en TI y supervisar y poner a prueba los objetivos y el ritmo de ejecución. El Grupo avanza en su programa de digitalización, migración a la nube desde los centros de datos locales, reparación y transformación de sus redes y gestión de la obsolescencia. Ha destinado más recursos a equipos de productos más acordes con las necesidades del negocio. El Grupo depende de la resiliencia de sus sistemas y redes para los procesos con empresas y clientes fundamentales, y está expuesto a riesgos relacionados con el bajo rendimiento, la vulnerabilidad o el fallo de estos sistemas. Esto incluye importantes programas y actualizaciones de modernización, entre otras nuevas capacidades comerciales y mejoras centradas en el cliente utilizando modelos basados en la agilidad, así como la sustitución de la infraestructura central de TI y la mejora de la conectividad de la red y la reducción de la redundancia. En todos los planes de transición para la introducción de cambios relacionados con los sistemas informáticos se han incorporado medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad y resiliencia operativas, con el objetivo de minimizar las interrupciones imprevistas.
Descripción del riesgo	Mitigaciones
- Las aerolíneas del Grupo dependen de la entrega de bienes y servicios por parte de terceros fundamentales para mantener sus operaciones, y cualquier deficiencia en el nivel de servicio o en la fiabilidad y entrega de bienes puede afectar a la resiliencia y a nuestros clientes - La infraestructura ATC y el modelo de recursos no se adaptan ni optimizan los movimientos de los aviones, lo que repercute en las operaciones - La falta de resiliencia o de prestación de servicios aeroportuarios en aeropuertos principales o en centros aeroportuarios limitados repercute en la resiliencia operativa - Los problemas continuos de disponibilidad y funcionamiento de los motores crean complejidad operativa y costes adicionales - Un suceso que provoque una disrupción significativa de la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de disrupciones a corto plazo puede provocar pérdidas de ingresos, trastornos a los clientes y costes adicionales - Los problemas de salud pública que afectan a poblaciones a gran escala podrían perjudicar al Grupo si los gobiernos deciden imponer restricciones, al igual que cualquier otro acontecimiento importante que afecte a los clientes, los empleados, la cadena de suministro y las operaciones de vuelo - La dependencia de los sistemas informáticos y las redes para los procesos con empresas y clientes fundamentales es cada vez mayor, y el fallo de un sistema crítico puede causar una disrupción significativa - La obsolescencia de las infraestructuras heredadas podría provocar cortes e interrupciones del servicio	- La dirección cuenta con planes de continuidad del negocio para mitigar este riesgo en la medida de lo posible, centrándose en la resiliencia operativa y financiera y en la seguridad y recuperación de clientes y compañeros - Las aerolíneas del Grupo disponen de aviones y tripulación de reserva - Se dispone de resiliencia para minimizar el impacto de las restricciones del espacio aéreo ATC, el bajo rendimiento o las limitaciones en los aeropuertos o las huelgas sobre los clientes y las operaciones del Grupo - Las aerolíneas del Grupo se centran en el desarrollo de herramientas de gestión de interrupciones del servicio para ayudar a nuestros clientes en esos momentos - Los equipos técnicos de las compañías operadoras trabajan para poner en marcha iniciativas de cambio digital y de TI que mejoren la seguridad y la estabilidad - Las juntas de gobierno de TI de las compañías operadoras revisan los plazos de entrega - Se elaboran planes de reversión para las migraciones de infraestructuras de TI críticas - Existen controles de sistemas, medidas de recuperación de desastres y planes de continuidad del negocio para mitigar el riesgo de fallo de un sistema crítico

8 Personal, cultura y relaciones laborales Consejero Delegado Consejeros delegados de las compañías operadoras		Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
Relevancia estratégica					2025	2024	
- El Grupo cuenta con un amplio porcentaje de su plantilla que está afiliada, ya que alrededor del 84% de los empleados están representados por uno de los distintos sindicatos en el marco de convenios colectivos. Para operar sus aerolíneas, IAG confía en el éxito de la negociación colectiva en todas sus compañías operadoras - Para transformar nuestros negocios a buen ritmo se necesitan las competencias críticas para el futuro y la cultura adecuadas - Los empleados son fundamentales para ofrecer la mejor experiencia al cliente - Las aerolíneas del Grupo requieren competencias especializadas para seguir operando							2
Nuestro personal y su compromiso, afeidez cultural y actitud ante el cambio son fundamentales para el desempeño actual y el éxito futuro del Grupo. Nuestra dirección reconoce los esfuerzos de nuestra plantilla y su compromiso ante los continuos retos operativos a los que se enfrentan nuestras aerolíneas. La escasez de personal con formación técnica en el sector de la aviación y en las aerolíneas del Grupo puede afectar a los plazos de realización del mantenimiento, a menos que se garanticen los niveles de recursos. Además, la incorporación de pilotos a las aerolíneas del Grupo es fundamental para mantener la resiliencia de las operaciones y cumplir los planes de crecimiento futuros. En todo el Grupo existen negociaciones colectivas con varios sindicatos. En los casos en que los convenios se están negociando y existe la amenaza de conflictos laborales, nuestras compañías operadoras entablan conversaciones con los sindicatos, así como con los gobiernos y los órganos judiciales encargados de las cuestiones laborales cuando procede, para abordar los problemas que surgen en las negociaciones, gestionar las interrupciones a los clientes y permitir a las aerolíneas garantizar convenios colectivos sostenibles y el crecimiento. A lo largo del año, las aerolíneas del Grupo negociaron varios convenios colectivos, mientras que en otras empresas aún continúan los debates abiertos o las consultas. Todas las empresas del Grupo siguen dando seguimiento a los posibles cambios en la legislación laboral para garantizar su cumplimiento. El Grupo se centra en el bienestar del personal y en su moral y motivación, y prosiguen las iniciativas para fomentar la confianza y el compromiso. El Grupo ha identificado las competencias y capacidades necesarias para gestionar su transformación. Todas las compañías operadoras reconocen el papel fundamental que desempeñarán sus empleados en la transformación y el éxito futuro del Grupo y se están centrando en mejorar la salud organizativa y la interacción con los empleados. El Grupo sigue centrado en el comportamiento y el cumplimiento de las normativas fundamentales.		Estado					
Descripción del riesgo		Mitigaciones					
- Cualquier revés en el proceso de negociación con los trabajadores afiliados puede dar lugar a huelgas que perturben las operaciones y afecten negativamente a los resultados del negocio y a la percepción de las aerolíneas por parte de los clientes - Nuestro personal no está motivado o no muestra el liderazgo o los comportamientos culturales necesarios - Las empresas del Grupo no logran atraer, motivar, mantener ni ampliar el personal para prestar sus servicios y ofrecer una experiencia de marca - No se dispone de las aptitudes fundamentales para ejecutar el plan de transformación necesario o para aprovechar las oportunidades de innovación e IA e impulsar el negocio - Es necesario conseguir personal con licencia técnica, incluidos pilotos e ingenieros, para mantener las operaciones - El Grupo corre el riesgo de que el comportamiento inadecuado o poco ético de grupos de empleados o de un empleado individual provoque daños reputacionales al Grupo, la imposición de sanciones o la incursión en pérdidas		- Se realiza un intercambio de información, consultas y una negociación colectiva con los sindicatos de todo el Grupo de manera periódica, bajo la dirección de especialistas en recursos humanos de las compañías operadoras, que cuentan con sólidas competencias en relaciones laborales - Los empresas del Grupo garantizan que la remuneración se ajusta a los mercados locales en términos de productividad y salario - Nuestras empresas cuentan con estrategias de personal de las compañías operadoras - Se establecen planes de sucesión en las compañías operadoras y entre ellas. - Nos centramos en la contratación y el desarrollo de competencias para dirigir y transformar nuestros empresas - Las empresas del Grupo están invirtiendo en programas para aprendices e iniciativas de conservación del talento para mejorar y garantizar la existencia de competencias críticas - Se han realizado encuestas de compromiso y salud organizativa en las compañías operadoras y se han desarrollado planes de acción para crear una cultura positiva e integradora - Se ofrece acceso a medidas de promoción del bienestar personal - El Grupo cuenta con marcos claros que incluyen políticas integrales para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG - El Código de Conducta de IAG está respaldado con programas anuales de concienciación y formación obligatoria, con especial atención a las áreas de mayor riesgo - En todas las empresas el Grupo existen canales para denunciar irregularidades, incluido "Speak Up"					

9 Cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y protección y otras Consejeros delegados de las compañías operadoras Directora de Asesoría Jurídica	Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés					Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
								2025	2024	
Relevancia estratégica			Estado							
• La seguridad y la protección de nuestros clientes y empleados son valores fundamentales para el Grupo • Los acontecimientos externos de gran relevancia que afectan al sector de la aviación y a los aviones pueden cambiar la opinión de los clientes sobre los viajes aéreos • La regulación del sector aéreo afecta a muchas de las actividades del Grupo, como los derechos de explotación de rutas, los derechos de aterrizaje en aeropuertos, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para cumplir e influir en los cambios de la normativa es clave para mantener el rendimiento operativo y financiero • Llevar a cabo las actividades conforme a las normas y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés			La Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración de IAG y el Consejo de Seguridad de cada compañía operadora siguen supervisando los resultados en materia de seguridad de las aerolíneas de IAG. La responsabilidad en materia de seguridad recae en cada aerolínea del Grupo de acuerdo con sus normas aplicables. El Grupo continúa incorporando su marco de cumplimiento. Se ha difundido el material de formación actualizado en todas las empresas del Grupo. El Grupo sigue centrándose en el cumplimiento de las principales normativas y los programas de formación obligatoria han continuado a lo largo del año.							
Descripción del riesgo			Mitigaciones							
• Si no se pueden prevenir o no se puede responder de manera efectiva a incidentes importantes en materia de seguridad y protección, el Grupo podría verse perjudicado • El incumplimiento de las normas legales o reglamentarias puede dar lugar a infracciones que pueden perjudicar o afectar a nuestros clientes, empleados o terceros, o repercutir en nuestras operaciones, y provocar daños a la reputación, multas o pérdidas para el Grupo			• Los correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo se aseguran de contar con los recursos y procedimientos adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo • Las aerolíneas del Grupo cuentan con amplios programas de formación y mantenimiento, respaldados por un entorno de cultura de justicia, en el que todos son responsables de sus actos y su desempeño es reflejo de los conocimientos, comportamientos y aptitudes que poseen • Se mantiene un diálogo sobre seguridad permanente con los aeropuertos, los reguladores y las autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas • Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en el caso de que se produzca un incidente o surja información relacionada con la seguridad • El Grupo dispone de marcos claros, incluidas políticas globales para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG • Contamos con profesionales de cumplimiento, recursos humanos y jurídicos especializados en derecho de la competencia, lucha contra el soborno y otras leyes y reglamentos aplicables a las compañías del Grupo apoyan y asesoran a estas • El Código de Conducta de IAG está respaldado por programas anuales de concienciación y formación obligatoria, con especial atención a las áreas de mayor riesgo • En todas las empresas el Grupo existen canales para denunciar irregularidades, incluido "Speak Up"							

Aviación sostenible		Imperativos estratégicos		Impacto en los grupos de interés		Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad	
Director Financiero y de Sostenibilidad		Categoría			2025	2024			
Relevancia estratégica		Estado							
- IAG apuesta por una transición justa en la que las regulaciones climáticas mantengan la competitividad global de todas las aerolíneas y los reguladores impongan obligaciones adecuadas y justas para reducir las emisiones de carbono de todas las aerolíneas, junto con incentivos que apoyen la puesta en marcha de iniciativas de reducción de emisiones - IAG cuenta con una hoja de ruta para la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono que está integrada en su estrategia de negocio. Las consideraciones de sostenibilidad se incluyen en el proceso de planificación de negocio de todas las compañías operadoras - IAG colabora con gobiernos, reguladores y organismos del sector, abogando por un marco normativo equilibrado que apoye la descarbonización y, al mismo tiempo, reconozca el papel social y económico vital de la aviación - Los requisitos fragmentados de las políticas normativas aumentan la posibilidad de distorsiones competitivas y resultados subóptimos para los clientes - Nuestros clientes, empleados, grupos de interés y potenciales inversores quieren confirmar nuestra agenda respecto de sostenibilidad		IAG ha asumido el compromiso de alcanzar la neutralidad climática en todas sus operaciones y su cadena de suministro de aquí a 2050. La función de Compras desempeña un papel clave a la hora de garantizar el cumplimiento del compromiso de alcance 3 para el Grupo, con calificaciones de sostenibilidad de los proveedores y cláusulas de sostenibilidad en los contratos de proveedores, consideraciones clave para futuras negociaciones y renovaciones de contratos. Los planes implementados por los gobiernos de la UE, Reino Unido y EE.UU. para descarbonizar la aviación han dado lugar a la fragmentación de las medidas políticas y el apoyo ofrecido por los gobiernos a las iniciativas verdes en las diferentes regiones en las que operan las aerolíneas del Grupo. La infraestructura y la disponibilidad de SAF siguen sin cubrir la demanda, lo que afecta a la capacidad de cumplir los compromisos de reducción de emisiones de carbono del sector de la aviación. Los mandatos y otras medidas fiscales pueden afectar de forma desproporcionada a las aerolíneas del Grupo frente a sus competidoras. Todas las aerolíneas del Grupo han llegado a acuerdos para la producción de SAF con el fin de cumplir el objetivo del Grupo con respecto a su consumo en el proceso de descarbonización. Los requisitos generales del sector de la aviación exigirán inversiones en infraestructuras en todos los mercados para apoyar la producción de SAF y satisfacer las expectativas en cuanto a la demanda. La eficiencia en el consumo de combustibles también puede verse afectada por los continuos retrasos en la introducción de flotas nuevas en todo el sector. IAG sigue creando modelos de los posibles impactos y costes, con planes de mitigación integrados en la planificación estratégica y financiera. El Grupo y sus empresas realizaron durante el año un análisis de doble materialidad, como parte de las prescripciones que impone la CSRD. IAG sigue evaluando los riesgos relacionados con el clima de acuerdo con las directrices del TCFD, poniendo a prueba y revisando sus hipótesis en función de las previsiones actualizadas de crecimiento futuro del negocio, el contexto normativo y la futura fijación de precios del carbono. El Grupo ha integrado la estimación de los efectos del cambio climático en sus procesos de planificación estratégica, comercial y financiera, y ha determinado que es resiliente a los efectos materiales del cambio climático.							
Descripción del riesgo		Mitigaciones							
- La preocupación por el cambio climático y el impacto de las emisiones de carbono afecta a los resultados de las aerolíneas del Grupo, ya que los clientes buscan métodos alternativos de transporte o reducen sus viajes aéreos - Los nuevos impuestos, cambios en la política o postura del gobierno, la posible supresión de las exenciones del combustible de aviación y el aumento del precio de los derechos de emisión de carbono repercuten en el precio y la demanda - El sector de las aerolíneas está sometido a requisitos normativos fragmentados y a una asimetría política entre mercados, lo que incrementa los costes y la complejidad operativa, así como la posibilidad de distorsiones competitivas entre aerolíneas y resultados subóptimos para el planeta - La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o la infraestructura y la producción no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo - La fragmentación de la política de SAF da lugar a diferentes derechos de emisión en los distintos mercados, lo que distorsiona el entorno competitivo y los niveles de los costes del carbono - El Grupo podría encarar dificultades cada vez mayores por una excesiva descarbonización de partes externas al utilizar las compensaciones para cumplir con sus obligaciones - La creciente gravedad de los fenómenos meteorológicos provoca trastornos operativos y en los clientes		- Estrategia de cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad climática de aquí a 2050 - Los planes anuales de incentivos vinculan las primas de los directivos a los objetivos anuales de intensidad en cuanto a emisiones de carbono - Integración del impacto climático en los estados financieros, el balance, las previsiones financieras y otros datos relevantes - Compromiso de IAG con el uso de SAF y el cumplimiento de la cuota del Grupo en las obligaciones de aumento de SAF impuestas, con compañías operadoras que siguen suscribiendo acuerdos de suministro a medio y largo plazo. - IAG hace un seguimiento activo de la entrega de SAF adquirido - El plan de sustitución de la flota está introduciendo aviones y motores en la flota que son más eficientes en cuanto a emisiones de carbono - Informar sobre los resultados de sostenibilidad en la cadena de suministro de IAG para mitigar mejor los riesgos de sostenibilidad relacionados con la cadena de suministro - Participación en CORSIA, el sistema mundial de compensación de emisiones de carbono de la aviación de la OACI, y en los RCDE de la UE y del Reino Unido. - Búsqueda de posibles socios y tecnologías de cara al futuro - Compromiso con las asociaciones profesionales del Reino Unido, la UE y el resto del mundo para formular a una política climática eficaz e impulsar el apoyo a soluciones con bajas emisiones de carbono							

11 Transformación, innovación e IA Director de Transformación y Compras		Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
Relevancia estratégica					2025	2024	
- El plan de transformación, innovación e IA es fundamental para que el Grupo obtenga sólidos rendimientos y compita en el reñido mercado, en el que los efectos distorsionadores de cualquier régimen de ayudas a la aviación pueden permitir a los competidores hacer frente a su deuda o acelerar sus programas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y propuestas a los clientes - Los competidores y los nuevos participantes en el mercado de los viajes pueden utilizar herramientas digitales, innovar o utilizar la IA y la tecnología de forma más eficaz y alterar el modelo de negocio del Grupo							4
El Grupo continúa centrándose en su base de costes para compensar los aumentos de precios en la cadena de suministro, en particular los costes de los fabricantes de aviones y motores y los costes adicionales de resiliencia, con el fin de garantizar que el Grupo esté bien preparado para hacer frente a cualquier externalidad negativa que pueda afectar al sector de la aviación. En todas las actividades del Grupo se han identificado oportunidades para la adopción de la IA con el fin de impulsar la eficiencia y mejorar los conocimientos, y las justificaciones económicas y la aplicación se someten a medidas de protección frente a resultados inesperados. En los programas de transformación e innovación del Grupo se tiene en cuenta el impacto del cambio en las personas, así como el talento y las competencias necesarias para el tamaño y la forma futuros de las empresas del Grupo. El Grupo cuenta con una oficina encargada de la gestión de programas de transformación que supervisa una cartera consensuada de iniciativas centradas en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la rentabilidad, y la mentalidad de transformación se está integrando en nuestra cultura. Muchos de los programas son plurianuales y todos están sujetos a la revisión continua y a la aprobación de las inversiones por parte del Consejo de Administración de IAG. Esto ha reforzado el enfoque de las empresas del Grupo a la hora de abordar sus entornos heredados para ofrecer experiencias digitales a los clientes.		Estado					
Descripción del riesgo		Mitigaciones					
- La incapacidad de transformar el negocio para aplicar eficazmente iniciativas de eficiencia de costes, mantener o aumentar la cuota en el nuevo entorno competitivo, aplicar plenamente todos los programas en todo el Grupo y materializar los beneficios de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas digitales y propuestas a los clientes del Grupo - El ritmo de los cambios puede exponer al Grupo a un riesgo de ejecución, ya que se llevan a cabo múltiples iniciativas en todos los procesos y sistemas que sirven a las operaciones y a los clientes - El impacto en nuestro personal del amplio programa de cambio, si se gestiona mal o no se coordina, podría dar lugar a retos logísticos y de interacción, con la posibilidad de que perjudique el NPS, los ingresos y los beneficios de eficiencia - No se consigue una mayor simplificación, optimización ni tampoco más eficiencias con la transformación integral de los dominios - Los competidores o nuevos participantes pueden invertir e innovar en el despliegue de tecnologías digitales, IA, iniciativas de sostenibilidad o plataformas antes que el Grupo - Empresas punteras de tecnología pueden utilizar herramientas para interponerse entre nuestras marcas y nuestros clientes - Los niveles de captura de datos, almacenamiento de datos y seguridad y disponibilidad de datos no son suficientes y no están preparados para explotar los casos de uso de IA - La falta de precisión o la insuficiente supervisión humana de las herramientas de IA y el desarrollo y los resultados de la IA agencial dentro de los equipos técnicos y por parte de los empleados de las compañías operadoras podrían dar lugar a errores o a decisiones de negocio subóptimas o repercusiones en la reputación o la marca - El Grupo no comprende el alcance o la profundidad del uso de la IA y la IA agencial en sus empresas y terceros conforme avanza su prevalencia		- El Director de Compras y Transformación lleva a cabo una supervisión clara de todos los programas en las empresas del Grupo - Replicación de las estructuras en las compañías operadoras - Métricas y tableros de control coherentes para evaluar el rendimiento con respecto al plan - El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas específicas con cada compañía operadora para evaluar su programa de transformación y los riesgos para su ejecución - El programa está supeditado a la aprobación del Consejo, que supervisa periódicamente su progreso - El comité de gobierno de IA del Grupo evalúa las iniciativas de IA que permiten a las empresas del Grupo aprovechar las capacidades de IA, con comités similares en todas las compañías operadoras - Las compañías operadoras comunican a sus empleados las iniciativas de cambio y aquellos cambios que pueden afectarles - Se tienen en cuenta el programa y los compromisos de sostenibilidad del Grupo en relación con todos los programas - Cualquier cambio potencial que pueda afectar a las marcas se revisa para atenuar los daños a la reputación y a las marcas - En el marco del programa de aceleración de IAGi, se siguen manteniendo contactos en las etapas iniciales y aprovechando nuevas oportunidades con <i>startups</i> y con empresas tecnológicas punteras					

Evaluación de la viabilidad

Tendencias y riesgos a largo plazo

Los Consejeros han evaluado tendencias a largo plazo, tanto específicas del sector como generales, que van más allá del horizonte del plan. Entre ellas figuran la normativa sobre cambio climático, el desarrollo de infraestructuras en aeropuertos clave, la disponibilidad y calendario de nuevas tecnologías para flota y motores, el uso de innovación e IA, la incertidumbre política y la compleja cadena de suministro de la aviación. Estas tendencias podrían exigir respuestas estratégicas, adaptaciones del modelo de negocio y nuevas capacidades para anticipar impactos potenciales en el plan del Grupo.

Otras consideraciones serían, por ejemplo, las siguientes:

- Las tendencias económicas y los cambios en las fortalezas relativas de las economías mundiales, por ejemplo el auge de los mercados emergentes y de sus *hubs*, los cambios en los mercados y la interconectividad, incluidas las asociaciones y alianzas, el panorama competitivo y los cambios en la combinación de clientes o la percepción de los viajes;
- Las cadenas de suministro y la proximidad y fiabilidad del abastecimiento, y las presiones inflacionistas, de recursos y de disponibilidad;
- Los costes de cumplimiento con la normativa medioambiental y sobre cambio climático o la falta de disponibilidad de infraestructuras para cumplir los compromisos o mandatos;
- El aumento de las cargas reglamentarias, la asimetría de las políticas o la intervención gubernamental que afectan a la aviación y al modelo de negocio del Grupo;
- Las áreas de riesgo u oportunidad para el Grupo, como la disponibilidad de mano de obra, la migración, la competencia por el talento y las competencias críticas, la adopción de la IA y la IA agencial, los efectos de la desinformación y los cambios demográficos de la mano de obra;
- La disponibilidad, el desempeño y la fiabilidad del fuselaje y de los motores;
- Las posibles consecuencias macroeconómicas de los aranceles o las barreras comerciales, los tipos de interés y la inflación, especialmente cuando hay escasez de mano de obra en los principales mercados o escasez de especialistas técnicos;
- Cambios en el poder económico regional e implicaciones para la seguridad de los cambios gubernamentales o cambios políticos;
- La resiliencia del Grupo ante futuros acontecimientos que afecten a la aviación o a los mercados mundiales, los mercados financieros, los tipos de interés y variaciones en los tipos de cambio, en particular el dólar estadounidense; y
- Las expectativas de los grupos de interés sobre el compromiso de actuar con integridad por parte de IAG para proteger nuestro planeta, en particular con relación al cambio climático y los impactos del carbono.

Evaluación de riesgos a lo largo de la línea temporal del plan

Los Consejeros han evaluado las principales amenazas y tendencias a las que se enfrenta el sector, los riesgos y oportunidades emergentes, así como otros riesgos específicos del sector y del Grupo que podrían afectar al plan de negocio del Grupo:

- Estos se consideran a la luz de su impacto en nuestro modelo de negocio y relevancia, operaciones, clientes y situación financiera e incluyen cambios en la normativa, tendencias y comportamientos de los clientes, predicciones macroeconómicas sobre el crecimiento, disponibilidad de la plantilla, oportunidades de los mercados regionales, tendencias tecnológicas, implicaciones medioambientales y desarrollos de infraestructuras que podrían afectar a nuestras operaciones, así como amenazas más existenciales para la aviación;
- Al desarrollar el plan de negocio a tres años del Grupo, el Comité de Dirección de IAG y el Consejo han evaluado las consideraciones a largo plazo junto con las prioridades y los riesgos a los que se enfrenta el negocio; y
- El Consejo también ha llevado a cabo su sesión anual sobre estrategia, además de las revisiones periódicas de los resultados y de los avances en la ejecución de la estrategia durante el ejercicio. Tras este proceso, se han identificado las prioridades, los retos y las oportunidades a corto, medio y largo plazo, y se acordaron las acciones correspondientes.

Proceso de escenarios de viabilidad

Al considerar la viabilidad del Grupo, a efectos del presente informe, los Consejeros han evaluado el entorno de riesgos al que se enfrenta y han recomendado escenarios pesimistas plausibles pero graves que podrían afectar al plan trienal del Grupo para determinar la resiliencia del Grupo ante tales impactos.

Los resultados de estos escenarios sobre el plan se han presentado tanto antes como después de una evaluación de la eficacia probable de las mitigaciones que la dirección cree razonablemente que estarían disponibles durante este periodo (los cuales no se han reflejado ya en el plan).

Los Consejeros han evaluado las principales amenazas y tendencias, así como los riesgos y oportunidades emergentes, para determinar escenarios plausibles pero graves que podrían afectar al plan de negocio a tres años del Grupo.



Escenarios del modelo

Los escenarios han sido definidos por la dirección y diseñados para considerar los principales riesgos (o combinaciones de riesgos) que podrían materializarse durante el periodo de viabilidad y debilitar la posición de liquidez del Grupo y, por tanto, su sostenibilidad financiera. Cada escenario se considera grave pero también plausible, y se ha tenido en cuenta el impacto sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad de captar financiación en un entorno incierto y volátil.

La dirección también ha evaluado las medidas de mitigación que están a disposición de la empresa más allá de las reducciones de los costes de explotación, incluyendo la financiación adicional, los planes de inversión en inmovilizado y las posibles enajenaciones. Las opciones se presentan, según proceda, para que el Consejo las evalúe. Al revisar y aprobar los escenarios, el Consejo consideró, entre otros asuntos, la disponibilidad y suficiencia de las posibles acciones de mitigación, la velocidad prevista de aplicación en respuesta a la incertidumbre y la flexibilidad futura necesaria para que el Grupo se siga adaptando según sea necesario.

El equipo directivo ha puesto de relieve las sensibilidades de las hipótesis de los escenarios y el Consejo las ha discutido. Además, el Consejo revisó los resultados de las pruebas de tensión inversas de los ingresos y los márgenes, que pusieron de manifiesto el nivel de descenso sostenido de los ingresos procedentes de los pasajeros y, de forma separada, el descenso de los márgenes antes de que se aplicasen medidas de mitigación. Esto provocaría que el Grupo agotase su liquidez (incluido el efectivo y las líneas de crédito disponibles actualmente de las que no se ha dispuesto). Además, se compararon los resultados de las pruebas con los de los escenarios.

N.º	Título	Relación con los riesgos principales
1	Hipótesis pesimista	
	Este escenario configura una mezcla de impactos comerciales y operativos adversos, incluido un incidente cibernético dentro de una aerolínea, que darían lugar a reducciones de capacidad, interrupciones en las operaciones y trastornos a los clientes, además de un aumento de los precios de los combustibles, por encima de las hipótesis del plan de negocio del Grupo. Las consideraciones económicas incluyen una combinación de sucesos que reducen la capacidad hasta un máximo de un 25%, un aumento de los precios del combustible de hasta un 20%, una reducción de los ingresos unitarios por pasajero y un aumento de los costes operativos. La hipótesis pesimista asume que las aerolíneas tienen acceso a otras medidas de mitigación, incluido el uso de su línea de crédito renovable disponible. El periodo hasta junio de 2027 de esta hipótesis pesimista también se ha aplicado como hipótesis pesimista en el análisis de empresa en funcionamiento (véase la nota 2 a los estados financieros consolidados).	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10 
2	Retos de resiliencia operativa	
	Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG por cancelaciones de vuelos preventivas en respuesta a los problemas de obtención de recursos, con el consiguiente impacto en la reputación. Las dificultades constantes en la cadena mundial de suministro, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad, la fiabilidad y el rendimiento de aviones y motores, generan un incremento en el número de aviones en tierra a la espera de mantenimiento, lo que conlleva nuevas reducciones de capacidad que también impactan en los ingresos. Los ingresos obtenidos por actividades de mantenimiento del Grupo también se vieron impactados por la falta de piezas de repuesto disponibles. Se ha tenido en cuenta el mayor impacto en los ingresos derivado de una reducción de capacidad como consecuencia de las restricciones del espacio aéreo por parte del ATC y de las interrupciones del servicio. El impacto en los ingresos de las perturbaciones en los horarios de vuelo debidas a fenómenos meteorológicos extremos también se considera dentro de este escenario.	1, 2, 4, 7, 8, 10 
3	Ciberseguridad e infraestructuras de TI	
	Se ha incluido en el modelo el estrés generado por un ataque de ransomware a una aerolínea de IAG a lo largo de diferentes periodos de duración. El escenario presupone un periodo de interrupciones del servicio de hasta varias semanas como consecuencia del ataque antes de que se recupere la plena conectividad y se reanuden por completo las operaciones de vuelo, lo que repercute en clientes y operaciones de la aerolínea afectada. También asume la pérdida de ingresos debida a las perturbaciones en las operaciones de la aerolínea afectada, con repercusiones en cadena para otras aerolíneas de IAG debido a la necesidad de aislar e interrumpir la conectividad de las plataformas con credenciales compartidas del Grupo. También se han incluido otras pérdidas de ingresos ocasionadas por el impacto en la reputación y el aumento de los costes derivados de la aplicación del Reglamento 261 de la UE, así como otros costes de fondo de comercio de clientes. Los costes asociados a la recuperación por el incidente incluyen las interrupciones del servicio durante el periodo de investigación, entre otras cosas, el aumento de los costes de TI, así como el impacto sobre la marca y la posibilidad de que se produzca una inspección de los reguladores y se impongan multas.	1, 3, 7
4	Sostenibilidad y transformación del negocio	
	Un aumento de la presión sobre los ingresos de las operaciones de vuelo en todo el Grupo para reflejar los cambios en los comportamientos de los clientes debido a la repercusión de los costes relacionados con el carbono en la demanda. Aumento de los costes del carbono y del combustible sostenible para cumplir los mandatos y en los casos en los que no se puede garantizar el suministro. Se han introducido en el modelo ingresos de los principales mercados por debajo de las expectativas del plan para reflejar un posible cambio a largo plazo en la composición y los comportamientos de viaje. Posible impacto por pérdida de ingresos derivada de los retrasos en la consecución y la materialización de las ventajas de las iniciativas de transformación empresarial y del aumento de los costes para conseguir los niveles de recursos necesarios. La consideración a largo plazo de los impactos del cambio climático y del carbono, así como de las iniciativas normativas para abordarlos en el sector de la aviación, como la aplicación de una nueva política reguladora, los costes del carbono y el coste y la disponibilidad de SAF también se someten a evaluación y son incluidos en los modelos por parte del Grupo, además de las evaluaciones de los escenarios de viabilidad.	1, 4, 10, 11 



El escenario de viabilidad incluye el estrés relacionado con la sostenibilidad

Declaración de viabilidad

Los Consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante tres años hasta diciembre de 2028. Han considerado el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre geopolítica, la solidez de la industria aeronáutica frente a las crisis externas y la resiliencia de su cadena de suministro, las hipótesis del plan, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas del Grupo se consideran durante un periodo más largo, los Consejeros han determinado que un periodo de tres años es un marco temporal apropiado para la evaluación, ya que está en consonancia con el periodo de planificación estratégica del Grupo (tal y como se refleja en el plan), y como las incertidumbres externas a las que se enfrenta el sector de la aviación siguen siendo importantes y el Grupo carece de capacidad para influir directamente en ellas.

El Consejo reconoce el ritmo de cambio necesario dentro del Grupo para seguir adaptándose, mantener la resiliencia adecuada y responder a este entorno, además del panorama competitivo en rápida evolución y las condiciones macroeconómicas generales.

El Grupo ha revisado los modelos del impacto de las medidas de mitigación para compensar un mayor deterioro de la demanda y la capacidad, incluidas las reducciones de los gastos operativos y la inversión en inmovilizado. El Grupo espera poder seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aviones y, además, cuenta con otras acciones de mitigación potenciales que llevaría a cabo en caso de una evolución adversa de la liquidez.

Se encontrará más información sobre la financiación de la deuda en la información sobre empresa en funcionamiento en la nota 2 a los estados financieros consolidados.

A partir de esta evaluación, los Consejeros tienen una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar en funcionamiento, hacer frente a sus deudas a su vencimiento y captar financiación para lo que sea necesario durante el periodo que finaliza en diciembre de 2028. No obstante, esto está sujeto a una serie de factores significativos que escapan al control del Grupo. Para llegar a esta evaluación, los Consejeros han formulado hipótesis a la hora de considerar tanto el plan como la hipótesis pesimista (el más grave y plausible de los escenarios de viabilidad considerados):

- Que el Grupo seguirá teniendo acceso a opciones de financiación y los mercados de capitales seguirán manteniendo un nivel de estabilidad y tolerancia en relación con la financiación del sector de la aviación;
- Que el Grupo puede aplicar cualquier otro cambio estructural necesario siguiendo los procesos de consulta a los sindicatos y obtención de aprobaciones reglamentarias;
- Que la imposición de nuevos regímenes arancelarios generalizados no tense gravemente la cadena mundial de suministro, en particular en relación con los aviones o los motores, ni provoque una corrección macroeconómica mundial que dé lugar a recesiones;
- Que cualquier pandemia u otras restricciones relacionadas con la salud pública no den lugar a nuevas reducciones de capacidad e inmovilizaciones de aviones prolongadas y sustanciales, ya que las administraciones públicas serían reacias a asumir el impacto económico y la tensión que supondría para sus respectivas economías y poblaciones;
- Que los efectos disruptivos negativos de la IA no afecten significativamente al sector o a los mercados mundiales, incluidas más presiones sobre la disponibilidad de infraestructuras, los mercados financieros o la cadena de suministro;
- Que cualquier impacto climático importante no provoque perturbaciones significativas ni prolongadas en los viajes; y
- Que los sucesos geopolíticos no den lugar a zonas de guerra que afecten significativamente a los mercados financieros, a las operaciones del espacio aéreo y a los flujos de conexión de nuestra programación de vuelo.



Anexo al Informe Anual

SISTEMA INTERNO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE EMISIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

Gobierno de SCIIF

Tal y como establece el artículo 4 a) del Reglamento del Consejo de IAG, el Consejo de IAG tiene la facultad exclusiva de aprobar la información financiera de la Sociedad, concretamente, las cuentas anuales consolidadas y el informe de gestión, actuando a tal efecto con el asesoramiento y apoyo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por otra parte, de conformidad con el artículo 36.5 del Reglamento del Consejo de IAG, el Consejo garantiza que los estados financieros de la Sociedad se elaboren de conformidad con las reglas y normas contables aplicables. Si los auditores incluyen alguna salvedad en su informe, el Consejo está obligado a explicar claramente a los accionistas el alcance de dichas restricciones o reservas y a darles las correspondientes explicaciones.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa la información financiera periódica y los criterios de información financiera relevantes incluidos en las cuentas anuales consolidadas de la Sociedad, supervisa el cumplimiento de los requisitos legales, la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y la correcta definición del alcance de la consolidación.

Por lo que respecta al control interno sobre la información financiera, el Reglamento del Consejo de IAG establece que el Consejo es responsable de la política de control interno y de la supervisión periódica de los sistemas internos de información y control.

La referida política de control interno y la supervisión pretenden conseguir una seguridad razonable, aunque no absoluta, en cuanto a la salvaguarda de los activos frente a usos no autorizados, el mantenimiento de apropiados registros contables y la fiabilidad de la información financiera destinada a usos internos o a publicación. Estos controles internos están diseñados para gestionar, más que para eliminar, el riesgo de que no se consigan los objetivos comerciales, como consecuencia de circunstancias razonablemente previsibles y solo pueden proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, de ausencia de irregularidades o errores graves, pérdidas o fraude.

El Consejo de Administración es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia de los Sistemas Internos de Control y Gestión de Riesgos en Relación con el Proceso de Emisión de la Información Financiera ("SCIIF"). El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el Consejero Delegado, correspondiendo la supervisión de la eficacia de estos controles a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejero Delegado ha emitido una política sobre SCIIF en la que se requiere a la Comisión Financiera de IAG para supervisar el SCIIF en todo el Grupo y delega responsabilidad en los correspondientes Directores Financieros de las compañías operadoras del Grupo.

Véase el apartado Gobierno Corporativo del Informe Anual y el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para obtener más información sobre las responsabilidades del Consejo de Administración y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en relación con el SCIIF.

El Comité Financiero de IAG se reúne trimestralmente y está presidido por el Director Financiero y de Sostenibilidad del Grupo; forman además parte de él, el Director de Control Financiero de IAG y los Directores Financieros de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty, IAG Transform e IAG Cargo. El Comité Financiero de IAG da apoyo a la alta dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- Mantener y aprobar la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los Directores Financieros de la compañía operadora y, cuando procede, en responsables del proceso;
- revisar cuestiones contables complejas o de criterio contenidas en los informes trimestrales, las cuestiones contables nuevas, la preparación para la implantación de nuevas normas contables y cuestiones planteadas por los auditores externos;
- ser responsable de las políticas contables del Grupo y cambios en las mismas; y
- coordinar y supervisar la implementación y el mantenimiento del marco del SCIIF.

Estructura organizativa

El Consejo es responsable de elegir al Consejero Delegado de la Sociedad, del nombramiento y cese, a propuesta del Consejero Delegado, del equipo directivo de la Sociedad, aprobar el nombramiento o cese de miembros de los consejos de administración de las principales filiales del Grupo y el nombramiento de los presidentes y consejeros delegados. Por otro lado, la revisión y aprobación de cambios importantes en la estructura organizativa corresponden al Comité de Dirección.

La estructura autorizada, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado, quien delega estas facultades en los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty, IAG Transform e IAG Cargo. La estructura organizativa de la Sociedad, de Aer Lingus, de British Airways, de Iberia, de Vueling, de LEVEL, de IAG Loyalty, de IAG Transform y de IAG Cargo se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty, IAG Transform e IAG Cargo se publica en sus respectivas intranets corporativas. En Aer Lingus puede obtenerse a través del Secretario de la Sociedad.

De acuerdo con la política sobre SCIIF de IAG, el Consejero Delegado de IAG delega la responsabilidad respecto al SCIIF en el Director Financiero y de Sostenibilidad de IAG y en los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty. Aunque son responsables del SCIIF, los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty delegan las responsabilidades del día a día en sus Directores Financieros. Los Directores Financieros han de delegar la responsabilidad respecto a determinados procesos del SCIIF en altos directivos designados de sus respectivas organizaciones. El Manual de Políticas de Contabilidad del Grupo proporciona las directrices de control financiero.

Código de conducta

El Código de Conducta de IAG establece principios y comportamientos que han de ser observados por todo el personal del Grupo. El Código proporciona directrices sobre la toma de decisiones individuales y cómo comunicar inquietudes y establece una serie de responsabilidades adicionales por parte de la dirección del Grupo que tienen como objetivo garantizar la disponibilidad, conocimiento y cumplimiento del Código por parte del personal. El Código es aprobado por el Consejo y transmitido a todas las compañías operadoras de IAG, en cuyas respectivas intranets puede consultarse.

IAG cuenta con una herramienta independiente de denuncia que proporciona un canal de denuncia a cada compañía operadora que permite la investigación de los incumplimientos del Código de Conducta y las normas del Grupo. Al realizar la denuncia, el denunciante identifica a la compañía pertinente del Grupo y la denuncia es enviada al equipo de Cumplimiento competente.

El equipo de Cumplimiento asignará la denuncia al más adecuado Report Allocator. Si en la denuncia se nombra a una persona o identificase una función que supusiese la eliminación de la independencia en la investigación, la denuncia será puesta en conocimiento de la instancia jerárquica superior que corresponda o redirigida a la siguiente área más adecuada.

Las investigaciones están respaldadas por los marcos de investigación establecidos en cada compañía operadora, lo que permite velar por el mantenimiento de la independencia con respecto a los incumplimientos detectados.

Formación del personal que participa en la preparación y revisión de la información financiera o en la evaluación del SCIF

El personal de IAG analiza su desarrollo individual identificando sus necesidades de formación en materia técnica y/o profesional. Se imparte formación básica financiera para el personal a través de módulos de eLearning o en clases presenciales, dependiendo de la compañía operadora. Se ofrecen asimismo cursos especiales sobre los fundamentos de la financiación de aerolíneas y la interpretación de las cuentas consolidadas de la Sociedad.

IAG y British Airways ofrecen permisos para estudiar, ayudas económicas y la adecuada experiencia laboral para el personal que estudie para obtener una titulación en contabilidad, incluyendo al personal que asista al Institute of Chartered Accountants de Inglaterra y Gales, el Chartered Institute of Management Accountants y la Association of Chartered Certified Accountants.

El personal de información financiera de la sociedad pertinente ha recibido cursos de actualización sobre contabilidad técnica en 2025. Los miembros del Equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación sobre SCIF en 2025.

Evaluación de riesgos y determinación de su alcance en los estados financieros

El proceso de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM, en sus siglas en inglés) del Grupo evalúa e identifica los principales riesgos y las medidas de atenuación de riesgos existentes, incluidos controles internos, cuyo establecimiento y efectividad es evaluado, así como futuros planes e iniciativas para seguir mitigando el riesgo. e. Los riesgos principales se dividen en estratégicos, de negocio y operativos, financieros, incluidos fiscales, de cumplimiento y regulatorios. Véase el apartado Gestión de Riesgos y Principales Factores de Riesgo del Informe Anual para obtener información más detallada.

El proceso de evaluación de riesgos en los estados financieros identifica los procesos de negocio subyacentes importantes y cubre los objetivos de la información financiera.

La evaluación de los riesgos de la información financiera es responsabilidad de la Comisión Financiera de IAG y se actualiza y documenta anualmente. Esta evaluación proporciona a la dirección el mecanismo necesario para identificar los riesgos y los correspondientes controles que afectan a la preparación del informe financiero. La evaluación de riesgos tiene tres elementos principales, que son objeto de revisión anual por la Comisión Financiera de IAG:

- Una evaluación de alto nivel de los principales riesgos que afectan a los estados financieros, con atención sobre las áreas en las que se realizan juicios de valor y aquellas susceptibles de error;
- Identificación de los procesos de negocio subyacentes importantes a través de una evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos de los estados financieros de las principales filiales; y
- El riesgo de fraude en la Sociedad resulta más significativo en proyectos concretos, adquisiciones y enajenaciones. Para controlar el riesgo de fraude, se dota a cada proyecto de profesionales experimentados pertenecientes a los departamentos pertinentes, entre los que se incluirán en todo caso asesores financieros externos e independientes (incluidos destacadas firmas legales y consultores).

El equipo de Controles Internos de IAG rinde cuentas ante el Director de Control Financiero de IAG y supervisa la documentación del control y procesos financieros del Grupo, y presta apoyo a los responsables del proceso a efectos de garantizar la existencia de controles efectivos. El Consejo tendrá la última palabra en materia de gestión de riesgos y control interno, incluida la determinación de la naturaleza y extensión de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para la consecución de los objetivos estratégicos.

Alcance de consolidación

La Sociedad utiliza un proceso de consolidación y los cambios vienen determinados por la evolución de la estructura corporativa a lo largo del año. La Sociedad, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty, IAG Transform e IAG Cargo mantienen jerarquías de consolidación en sus respectivos sistemas. Estas jerarquías están sujetas a controles de acceso y cambios para garantizar su integridad en todo momento. El departamento legal informa al financiero de entidades nuevas o adquiridas, para determinar el alcance de la consolidación.

El perímetro de consolidación se aborda de dos modos. En primer lugar, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento necesitará revisar la constitución de cualquier Entidad de Propósito Especial (SPV, en sus siglas en inglés) y se necesitará aprobar por el Consejo como asunto reservado al Consejo. Esta Comisión confirmará la necesidad de la SPV y su gobierno. Se analizará la determinación de qué entidades serán objeto de consolidación a nivel de la Sociedad, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling y LEVEL. La jerarquía de consolidación se revisa al producirse cambios en la estructura de propiedad y cuando se constituyen o adquieren nuevas entidades. Cualquier cambio en el perímetro de consolidación es planteado y debatido en las reuniones del Comité de Dirección y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF a publicar en los mercados de valores para cada tipo de transacción que pueda afectar de modo material a los estados financieros

El Comité de Dirección revisa los resultados financieros del Grupo mensualmente, comparándolos con los resultados del ejercicio anterior y con la previsión más reciente. Cada trimestre, se analizan los resultados del trimestre y la previsión del ejercicio, incluida una comparación con el ejercicio y la previsión anteriores. Se analizan las variaciones de los indicadores clave de resultados como, por ejemplo, ingresos unitarios y costes unitarios junto con el impacto de los costes de combustible y tipos de cambio. El análisis se efectúa en las principales compañías operadoras del Grupo: Aer Lingus, British Airways, Iberia, LEVEL, Vueling e IAG Loyalty. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas intermedias publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

El proceso de consolidación trimestral se gestiona conforme a un calendario previamente acordado, e incluye revisiones y aprobaciones en etapas clave del proceso. En cada entidad, los departamentos financieros y de contabilidad consolidan, revisan y aprueban la información financiera. La información financiera consolidada es revisada por el director financiero de cada compañía operadora antes de su envío a IAG. Estas revisiones aseguran el adecuado registro de todos los riesgos significativos del negocio en los estados financieros, confirman el tratamiento contable de áreas en las que se realizan juicios de valor y garantizan la adecuada aplicación de nuevas normas de contabilidad y notas de orientación. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa trimestralmente las cuentas consolidadas. La Comisión también revisa y aprueba los principales juicios, y todos los cambios de los tratamientos y políticas contables que resulten relevantes.

El Director de Contabilidad Técnica de IAG rinde cuentas ante el Director de Control Financiero de IAG y tiene asignada la definición y actualización de las políticas contables y la resolución de dudas o conflictos derivados de su interpretación, garantizando la libre circulación de información destinada a los responsables de operaciones de la organización y la distribución en las compañías operadoras de un manual de políticas contables actualizado.

El proceso de consolidación de la Sociedad implica una revisión crítica de la información presentada por las compañías operadoras, incluida la de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty. En áreas especializadas como, por ejemplo, tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incongruente de instrucciones dentro del Grupo. Las cuentas definitivas las revisa el Director de Control Financiero de IAG, junto con el Director Financiero y de Sostenibilidad de IAG, antes de su presentación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Asimismo, se lleva a cabo una revisión por expertos y por parte de un director financiero experimentado que no haya participado en las últimas etapas del proceso de consolidación.

En la medida posible, los juicios críticos, estimaciones, evaluaciones y proyecciones se revisan antes del proceso de cierre de ejercicio. A tal efecto y siempre que procede, la dirección cuenta con el apoyo de especialistas, tanto internos como externos.

El alcance del SCIIF en el Grupo se ha basado en las principales filiales, esto es, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty y en los procesos llevados a cabo por IAG Transform e IAG Cargo en nombre de las principales filiales. El SCIIF cubre también a la Sociedad por lo que respecta a Controles a Nivel de Entidad y el Proceso de Cierre de Estados Financieros. El modelo de SCIIF del Grupo contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros que incluye controles a nivel de entidad, controles generales de TI y 19 procesos de negocio importantes considerados pertinentes para la preparación de los estados financieros. Los procesos son los que se indican a continuación:

- a) Proceso de Cierre de Estados Financieros
- b) Ventas a Pasajeros – Ventas de Billetes
- c) Ventas a Pasajeros – Viajes
- d) Ventas a Pasajeros – Facturación /Facturación Interlíneas
- e) Ventas de Carga
- f) Acuerdos con Socios de Alianzas
- g) Otros Ingresos
- h) Compra de Bienes y Servicios
- i) Compra de Bienes y Servicios – Cargos a Usuarios
- j) Nóminas
- k) Activo no Corriente – Aeronaves
- l) Activo no Corriente – Activos de Tierra
- m) Activo no Corriente – Motores y Piezas de Motores
- n) Inventario de Activo Corriente y no Corriente - Ingeniería
- o) Deudores y Facturación
- p) Combustible
- q) Fidelización
- r) Tesorería
- s) Tributos fiscales

El diseño, implantación y mantenimiento de sistemas adecuados de SCIIF es responsabilidad principalmente de la dirección, identificándose y comunicándose la titularidad del proceso a las compañías operadoras a través de la Política sobre SCIIF de IAG. Los responsables del proceso de negocio también son responsables de la documentación de los procesos y subprocesos y pueden solicitar el apoyo del equipo de Control Interno de IAG.

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 766 controles de SCIIF clave, en los 19 procesos de negocio y controles generales de TI para ofrecer una garantía razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera comunicada a los mercados. Estos controles únicamente pueden aportar garantías razonables, y no absolutas, con respecto a la ausencia de fraude, pérdidas, errores o falsedades significativos. Debido a la existencia de diferencias en los procesos de negocio en las filiales significativas, no todos los controles son obligatorios en todas ellas.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de TI que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación con la elaboración y publicación de información financiera

La Sociedad ha establecido una Norma de Seguridad de la Información de Referencia que resulta de aplicación a todas las compañías operadoras del Grupo. El Director de Seguridad Cibernética de IAG es responsable de liderar, gestionar y coordinar la difusión e implementación de buenas prácticas de seguridad de la información en el seno de IAG. La información se protege en función de su valor, confidencialidad, su carácter esencial para la compañía y el riesgo de pérdida o puesta en peligro.

La Norma exige que todo el personal del Grupo esté organizado de manera tal que se minimice el riesgo de cambios no autorizados de la información, errores, robos o fraudes.

El Director de Seguridad de la Información de IAG, junto con la dirección de TI de las compañías operadoras, gestiona y presta soporte a todos los sistemas de TI bajo las instrucciones del Director de Transformación y Compras de IAG, ya estén situados en las inmediaciones del negocio o sean gestionados de forma centralizada para todo el Grupo. Dichos sistemas son gestionados de conformidad con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, que se agrupa en las siguientes áreas:

- a) Oficina de Ciberseguridad
- b) Sensibilización y Formación sobre Seguridad de la Información
- c) Segregación de Funciones
- d) Gestión de Acceso Privilegiado
- e) Control de Accesos
- f) Gestión de Interfaces de Programación de Aplicaciones (API)
- g) Seguridad Física
- h) Control de Contraseñas
- i) Acceso y Monitorización
- j) Servicios de Redes
- k) Parches de Seguridad y Protección Contra Virus
- l) Cumplimiento de Procedimientos de Control de Cambios
- m) Gestión de Incidentes de Seguridad de la Información
- n) Aspectos de Ciberseguridad de Continuidad del Negocio (BC)
- o) Aspectos de seguridad de la información de la gestión de la continuidad de los servicios de TI (ITSCM)
- p) Aspectos de seguridad de la información de la recuperación ante desastres (DR)
- q) Aspectos de seguridad de la información de la planificación de la gestión de crisis (CM)
- r) Copias de Seguridad y Almacenamiento
- s) Cumplimiento de Requisitos Legales
- t) Cumplimiento de Normativa sobre Protección de Datos
- u) Cumplimiento de Normas de Industria de Tarjetas de Pago (PCI)
- v) Gestión de Vulnerabilidad Técnica
- w) Auditoría y Garantías de Proveedores

Los Controles Generales de TI (CGTI) del Grupo están alineados con la Norma de Seguridad de la Información de IAG. Existen 19 CGTI fundamentales que respaldan los procesos de información financiera. Todos los sistemas utilizados por el Grupo, incluidos los relacionados con información financiera, han de cumplir con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, pues proporciona directrices claras respecto a los controles internos que es necesario establecer para cubrir los riesgos inherentes en las cuatro áreas de gestión del sistema de TI que se indican a continuación:

- a) Entorno de TI
 - I) Estructura organizativa de TI y descripción de sus responsabilidades
 - II) Arquitectura e infraestructuras de TI
- b) Acceso seguro
 - I) Acceso al sistema gestionado mediante una clara segregación de funciones
 - II) Los propietarios de la aplicación son responsables de mantener sus sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados o inapropiados
 - III) Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funcionalidades que necesiten para desempeñar los cometidos que les haya asignado el Grupo
 - IV) Los controles de acceso lógico incluyen procedimientos para la agregación, modificación y eliminación de usuarios
 - V) Restricción de derechos de acceso preferente a los equipos de soporte de la aplicación
 - VI) Exigencia de acreditaciones personalizadas a cada usuario que accede a la aplicación
 - VII) Las contraseñas se configurarán de forma apropiada para prevenir accesos no autorizados a los sistemas
 - VIII) Control de acceso físico, incluida restricción de acceso a instalaciones informáticas únicamente a personal autorizado
- c) Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
 - I) Control y verificación de cambios
 - II) Aprobación y autorización de cambios
 - III) Gestión de publicación
- d) Operaciones de sistemas
 - I) Gestión de copias de seguridad
 - II) Gestión de incidencias
 - III) Gestión de planificación de trabajos
 - IV) Gestión de colaboradores externos y terceros
 - V) Planes de contingencia y de recuperación aplicables a sistemas de TI

Políticas de control interno y procedimientos para supervisar la gestión de actividades subcontratadas, y de los servicios de estimaciones, cálculos y valoraciones encargados a expertos independientes, cuando puedan afectar de forma material a los estados financieros

En el caso de los procesos externalizados, los acuerdos de nivel de servicio (SLA) se definen contractualmente y se documentan mediante declaraciones de trabajo (SOW), que se ejecutan en virtud de los acuerdos marco de servicios pertinentes con terceros proveedores. Aer Lingus, British Airways, Vueling e IAG Cargo han externalizado determinadas actividades de procesos financieros a WNS o Capita. El equipo de servicios financieros de IAG GBS proporciona coordinación centralizada y apoyo contractual para estos acuerdos externalizados. Esto incluye la gestión de la documentación de los SOW y los SLAs, así como el apoyo contractual ad hoc o cualquier otro tipo de apoyo que soliciten las partes. Para un subconjunto definido de contratos, este apoyo se limita únicamente a la gestión de contratos, mientras que para los demás se incluyen actividades formales de gestión de servicios, como revisiones estructuradas de los servicios o la gobernanza del rendimiento de los SLAs.

Cuando el Grupo externaliza procesos relevantes para la preparación de información financiera a un experto independiente, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo ha identificado seis procesos externalizados a expertos independientes que afectan a la preparación de información financiera.

- British Airways e IAG Loyalty externalizan la determinación del régimen contable y de valoración de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado;
- Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios;
- Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones, e
- IAG Loyalty deposita su confianza en la modelización de actuarios para determinar las hipótesis empleadas en el cálculo de los saldos diferidos del plan de fidelización.

Mecanismos de captura y preparación de la información financiera, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF

El Departamento de Información Financiera del Grupo emite instrucciones en materia de información financiera al final de cada trimestre. Dichas instrucciones incluyen un calendario de ejecución de las principales actividades de cierre contable, como son el acuerdo sobre saldos intragrupo, la presentación de los principales resultados contables y la comunicación de información detallada. También se determinan a nivel central y se recogen en las instrucciones los supuestos en que han de basarse las pruebas contables, tales como el coste medio ponderado de capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados. El formato de la información que ha de comunicarse y las entidades que han de comunicarla se determinan dentro del régimen de consolidación, que también incluye pruebas de validación para confirmar la completitud y la coherencia interna.

La información que ha de presentarse en relación con el SCIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo director financiero de IAG, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty.

Supervisión de SCIIF

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con SCIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento también se asegura que el enfoque del Grupo cumple tanto las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF y los requisitos del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

El SCIIF del Grupo incluye a la Sociedad, a Aer Lingus, a British Airways, a Iberia, a Vueling, LEVEL a IAG Loyalty y a IAG Transform y cubre los procedimientos llevados a cabo por IAG Transform e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento cuenta con el apoyo del departamento de Auditoría Interna.

En cuanto a la planificación, el Departamento de Auditoría Interna adopta un planteamiento basado en los riesgos, que incorpora factores de riesgo financiero.

Los resultados de las auditorías se analizan en los Consejos de Administración y en los Comités de Dirección de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty, y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La implementación de las medidas para la corrección de puntos débiles identificados por Auditoría Interna son objeto de control y seguimiento.

Alcance y resultados del SCIIF 2025

Se ha identificado que los Controles de Nivel de Entidad, los CGTI y los 19 procesos de negocio tienen un impacto significativo sobre la información financiera de 2025. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, 17 procesos al alcance de British Airways, 19 procesos al alcance de Iberia, 10 procesos al alcance de Vueling, 4 procesos al alcance de IAG Loyalty y 2 procesos al alcance de IAG.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 766 actividades de control clave cuentan con hasta 595 controles clave de procesos de negocio y 171 controles generales de TI claves.

Todos los procesos y CGTI clave incluidos en el SCIIF han sido sometidos a pruebas. No se han detectado deficiencias materiales. Se ha detectado un total de seis deficiencias esenciales y 172 deficiencias. Se han establecido planes de actuación con los responsables de los procesos para corregir cada una de estas deficiencias de control interno, que son objeto de seguimiento por Auditoría Interna y de supervisión por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Relación con analistas financieros, bancos de inversión y agencias de calificación

Las relaciones con analistas financieros, bancos de inversión y agencias de calificación no presentan características especiales que requieran un tratamiento distinto y, por tanto, la Sociedad no dispone de mecanismos específicos para preservar su independencia.

De conformidad con la Recomendación 4 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, el Consejo de Administración aprobó en octubre de 2023 una "Política sobre comunicación de información corporativa y contactos con accionistas" que modifica la política inicial aprobada en enero de 2016 y está disponible en el sitio web corporativo. Dicha política establece los principios por los que se rigen las relaciones con los referidos grupos de interés, entre ellos, el de garantizar la comunicación transparente y equitativa de información relevante para accionistas, inversores y el mercado en general y de conformidad con las disposiciones de la normativa aplicable en materia de abuso de mercado.



International Consolidated Airlines Group, S.A.

**Informe de auditor referido a la “Información
relativa al Sistema de Control Interno sobre la
Información Financiera (SCIIF)” de
International Consolidated Airlines Group,
S.A. correspondiente al ejercicio 2025**



KPMG Auditores, S.L.
Pº de la Castellana, 259 C
28046 Madrid

Informe de auditor referido a la “Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)” de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2025

A los administradores de International Consolidated Airlines Group, S.A.

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la “Sociedad”) y con nuestra carta propuesta de fecha 4 de diciembre de 2025, hemos aplicado determinados procedimientos sobre el “Apéndice del Informe anual, información relativa al SCIIF” adjunta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2025, en el que se resumen los procedimientos de control interno de la Entidad en relación a la información financiera anual.

El Consejo de Administración es responsable de adoptar las medidas oportunas para garantizar razonablemente la implantación, mantenimiento y supervisión de un adecuado sistema de control interno así como del desarrollo de mejoras de dicho sistema y de la preparación y establecimiento del contenido de la Información relativa al SCIIF adjunta.

En este sentido, hay que tener en cuenta que, con independencia de la calidad del diseño y operatividad del sistema de control interno adoptado por la Entidad en relación a la información financiera anual, éste sólo puede permitir una seguridad razonable, pero no absoluta, en relación con los objetivos que persigue, debido a las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

En el curso de nuestro trabajo de auditoría de las cuentas anuales y conforme a las Normas Técnicas de Auditoría, nuestra evaluación del control interno de la Entidad ha tenido como único propósito el permitirnos establecer el alcance, la naturaleza y el momento de realización de los procedimientos de auditoría de las cuentas anuales de la Entidad. Por consiguiente, nuestra evaluación del control interno, realizada a efectos de dicha auditoría de cuentas, no ha tenido la extensión suficiente para permitirnos emitir una opinión específica sobre la eficacia de dicho control interno sobre la información financiera anual regulada.

A los efectos de la emisión de este informe, hemos aplicado exclusivamente los procedimientos específicos descritos a continuación e indicados en la Guía de Actuación sobre el Informe del auditor referido a la Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera de las entidades cotizadas, publicada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web, que establece el trabajo a realizar, el alcance mínimo del mismo, así como el contenido de este informe. Como el trabajo resultante de dichos procedimientos tiene, en cualquier caso, un alcance reducido y sustancialmente menor que el de una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno, no expresamos una opinión sobre la efectividad del mismo, ni sobre su diseño y su eficacia operativa, en relación a la información financiera anual de la Entidad correspondiente al ejercicio 2025 que se describe en la Información relativa al SCIIF adjunta. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados por la citada Guía o realizado una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno en relación a la información financiera anual regulada, se podrían haber puesto de manifiesto otros hechos o aspectos sobre los que les habríamos informado.

Asimismo, dado que este trabajo especial no constituye una auditoría de cuentas ni se encuentra sometido a la normativa vigente en materia de auditoría de cuentas en España, no expresamos una opinión de auditoría en los términos previstos en la citada normativa.

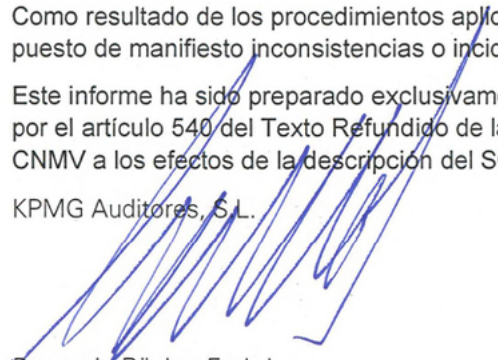
Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

1. Lectura y entendimiento de la información preparada por la entidad en relación con el SCIIF – información de desglose incluida en el Informe de Gestión - y evaluación de si dicha información aborda la totalidad de la información requerida que seguirá el contenido mínimo descrito en el apartado F, relativo a la descripción del SCIIF, del modelo de IAGC según se establece en la Circular 5/2013 de 12 de junio de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y modificaciones posteriores, siendo la más reciente la Circular 3/2021, de 28 de septiembre de la CNMV (en adelante, las Circulares de la CNMV).
2. Preguntas al personal encargado de la elaboración de la información detallada en el punto 1 anterior con el fin de: (i) obtener un entendimiento del proceso seguido en su elaboración; (ii) obtener información que permita evaluar si la terminología utilizada se ajusta a las definiciones del marco de referencia; (iii) obtener información sobre si los procedimientos de control descritos están implantados y en funcionamiento en la entidad.
3. Revisión de la documentación explicativa soporte de la información detallada en el punto 1 anterior, y que comprenderá, principalmente, aquella directamente puesta a disposición de los responsables de formular la información descriptiva del SCIIF. En este sentido, dicha documentación incluye informes preparados por la función de auditoría interna, alta dirección y otros especialistas internos o externos en sus funciones de soporte a la comisión de auditoría y cumplimiento.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la entidad obtenido como resultado de la aplicación de los procedimientos realizados en el marco de los trabajos de la auditoría de cuentas anuales.
5. Lectura de actas de reuniones del consejo de administración, comisión de auditoría y cumplimiento otras comisiones de la entidad a los efectos de evaluar la consistencia entre los asuntos en ellas abordados en relación al SCIIF y la información detallada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado adecuadamente firmada por los responsables de la preparación y formulación de la información detallada en el punto 1 anterior.

Como resultado de los procedimientos aplicados sobre la Información relativa al SCIIF no se han puesto de manifiesto inconsistencias o incidencias que puedan afectar a la misma.

Este informe ha sido preparado exclusivamente en el contexto de los requerimientos establecidos por el artículo 540 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital y por las Circulares de la CNMV a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

KPMG Auditores, S.L.



Bernardo Rücker-Embden

3 de marzo de 2026

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]

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1. Complete el siguiente cuadro sobre el capital social y los derechos de voto atribuidos, incluidos, en su caso, los correspondientes a las acciones con voto por lealtad, a la fecha de cierre del ejercicio:

Indique si los estatutos de la sociedad contienen la previsión de voto doble por lealtad:

☐ Sí

☒ No

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
28/10/2025	472.720.114,70	4.727.201.147	4.727.201.147

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

☐ Sí

☒ No

A.2. Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, incluidos los consejeros que tengan una participación significativa:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	0,00	0,00	0,00	24,96
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	0,00	5,03	0,00	0,00	5,03
EUROPACIFIC GROWTH FUND	3,04	0,00	0,00	0,00	3,04
BLACKROCK INC	0,00	2,88	0,00	0,56	3,44

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	INSTITUCIONES DE INVERSION COLECTIVA GESTIONADAS POR	5,03	0,00	5,03

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
	CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY			
BLACKROCK INC	BLACKROCK INC	2,88	0,56	3,44

A.3. Detalle, cualquiera que sea el porcentaje, la participación al cierre del ejercicio de los miembros del consejo de administración que sean titulares de derechos de voto atribuidos a acciones de la sociedad o a través de instrumentos financieros, excluidos los consejeros que se hayan identificado en el apartado A.2, anterior:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluidos votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON JAVIER FERRÁN	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON LUIS GALLEGO	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00

% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración	0,05
---	------

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluidos votos por lealtad)	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad
Sin datos					

Detalle el porcentaje total de derechos de voto representados en el consejo:

% total de derechos de voto representados en el consejo de administración	0,05
---	------

A.7. Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

[] Sí
[√] No

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

[] Sí
[√] No

A.8. Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

[] Sí
[√] No

A.9. Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas(*)	% total sobre capital social
162.175.275		3,43

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Sin datos	

A.11. Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	63,65

A.14. Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

☐ Sí
☒ No

B. JUNTA GENERAL

B.4. Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia Voto electrónico	Otros	
15/06/2023	1,96	42,09	0,04	2,75	46,84
De los que Capital flotante	1,13	39,66	0,04	2,75	43,58
25/06/2024	1,16	44,69	0,08	4,01	49,94
De los que Capital flotante	0,10	42,27	0,08	4,01	46,46
19/06/2025	2,58	55,03	0,03	0,17	57,81
De los que Capital flotante	0,05	47,21	0,03	0,17	47,46

B.5. Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que, por cualquier motivo, no haya sido aprobado por los accionistas:

☐ Sí
☒ No

B.6. Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:

☐ Sí
☒ No

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

C.1. Consejo de administración

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales y el número fijado por la junta general:

Número máximo de consejeros	14
Número mínimo de consejeros	9
Número de consejeros fijado por la junta	11

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON JAVIER FERRÁN		Independiente	PRESIDENTE	20/06/2019	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS GALLEG0		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	08/09/2020	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA EVA CASTILLO		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA MARGARET EWING		Independiente	CONSEJERO	20/06/2019	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON MAURICE LAM		Independiente	CONSEJERO	17/06/2021	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON BRUNO MATHEU		Dominical	CONSEJERO	26/06/2024	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA SIMONE MENNE		Independiente	CONSEJERO	19/06/2025	19/06/2025	ACUERDO JUNTA

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
						GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA PÄIVI REKONEN		Independiente	CONSEJERO	19/06/2025	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	19/06/2025	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Número total de consejeros	11
----------------------------	----

Indique los ceses que, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento del cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Independiente	26/06/2024	19/06/2025	Comisión de Nombramientos y Comisión de Auditoría y Cumplimiento	NO
DON EMILIO SARACHO	Independiente	26/06/2024	19/06/2025	Comisión de Retribuciones y Comisión de Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	NO

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS		
Nombre o denominación social del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
DON LUIS GALLEG0	Consejero Delegado	Principales áreas de experiencia: Sector aéreo, gestión general. Cargos externos actuales: Miembro de la Junta de Gobierno y del Comité de Dirección, IATA. Experiencia profesional anterior: Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2013-2020. Consejero Delegado de Iberia Express 2012-2013. Director de Operaciones de Vueling 2009-2012. Fundador de Clickair 2006 -2009.

Número total de consejeros ejecutivos	1
% sobre el total del consejo	9,09

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES		
Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
DON BRUNO MATHEU	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Sector aéreo y transporte, marketing. Cargos externos actuales: Fundador y Presidente de BLM Consulting. Asesor Senior de Boston Consulting Group. Consejero de Transat A.T. inc. Experiencia profesional anterior: CEO de Airline Equity Partners – Etihad Aviation Group, 2014-2017. Miembro del consejo de Virgin Australia y Air Seychelles, 2014-2017. Director de la Unidad de Negocio de Largo Radio de Air France, 2013-2014. EVP Marketing, Revenue Management & Network de Air France - KLM, 2004-2012. Miembro de los Comités Ejecutivos del Grupo Air France - KLM, 2004-2012. Presidente del Comité Comercial de Air France - KLM, 2004-2012. Copresidente de las Joint Ventures con Delta Airlines, China Eastern y China Southern, 2004-2012. Consejero no ejecutivo de Air France, Alitalia, CityJet, Amadeus, Ecole Centrale, 2004-2012.
DON ROBIN PHILLIPS	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Finanzas, sector aéreo y transporte Cargos externos actuales: Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Senior de Circadence Corporation (US). Consejero en IR-Scientific (Canadá). Experiencia profesional anterior: Director y co-Director de la División Global Corporativa y de Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupo y Director de Transportes, Servicios e Infraestructuras de HSBC 2003-2019. Co-Director de Transportes e Infraestructura Global del grupo en Citigroup 1999-2003. Consejero de Transportes y de Banca

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES		
Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
		de Inversión Aeronáutica en UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets en Kleinwort Benson 1985-1991.

Número total de consejeros dominicales	2
% sobre el total del consejo	18,18

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON JAVIER FERRÁN	Principales áreas de experiencia: Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Presidente de Casa Optima SPA. Socio director de Terlos LLP. Experiencia profesional anterior: Presidente de Diageo Plc. 2017-2025. Consejero no ejecutivo de Coca Cola European Partners Plc 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero no ejecutivo de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero no ejecutivo de Desigual S.A. 2014-2017. Consejero no ejecutivo de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero no ejecutivo de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero no ejecutivo de Abbott Group 2005-2008. Consejero no ejecutivo de Chupa Chups S.A. 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y CEO de Grupo Bacardi 1992-2004.
DOÑA EVA CASTILLO	Principales áreas de experiencia: Sector financiero y telecomunicaciones. Cargos externos actuales: Patrona del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advanter School of Management. Miembro del consejo asesor de NTT Data Spain S.L.U. Experiencia profesional anterior: Consejera no ejecutiva de Caixabank 2012-2025. Consejera no ejecutiva de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera no ejecutiva de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera no ejecutiva de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera no ejecutiva de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta y consejera delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y consejera delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y consejera delegada de Merrill Lynch Wealth Management EMEA 2006-2009.
DOÑA MARGARET EWING	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, corporate finance, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos. Cargos externos actuales: Consejera Senior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc. Experiencia profesional anterior: Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera de Standard Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Senior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera de Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.
DON MAURICE LAM	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario. Cargos externos actuales: Consejero independiente, presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A. Experiencia profesional anterior: Consejero Independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A., empresa estatal de Luxemburgo que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero Independiente de Generali Fund Management S.A. 2013. Socio Director, Consejero Delegado 2000-2010, Director de Auditoría 1993-2000 y Socio de Auditoría de servicios financieros 1988-1993 en Deloitte Luxemburgo. Deloitte & Touche UK 1979-1985.
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Principales áreas de experiencia: Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Consejera no ejecutiva, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc. Experiencia profesional anterior: Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera en Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta del Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada, Reckitt Benckiser Ireland 2004-2009. Consejera Delegada, Boots Healthcare Ireland 1998-2004.
DOÑA SIMONE MENNE	Principales áreas de experiencia: Sector aéreo, transporte, contabilidad financiera, corporate finance, gestión de riesgos y auditoría interna, tecnología, gobierno corporativo, bienes de consumo, recursos humanos. Cargos externos actuales: Consejera no ejecutiva de Siemens Energy. Consejera no ejecutiva y Presidenta de la Comisión de Auditoría de Henkel. Consejera no ejecutiva de Russel Reynolds Associates. Experiencia profesional anterior: Consejera no ejecutiva de Johnson Controls International, 2019-2025. Consejera no ejecutiva de Deutsche Post 2014-2024. Consejera no ejecutiva de BMW 2015-2021. Consejera no ejecutiva de Springer Nature 2018-2020. Miembro de la dirección de Boehringer Ingelheim GmbH 2016 - 2017. Miembro del consejo de administración y Vicepresidenta ejecutiva de finanzas y servicios de aviación de Deutsche Lufthansa AG 2012 - 2016. Directora Financiera de British Midland Ltd 2010 - 2012. Responsable de finanzas y controlling de Lufthansa Technik AG 2004 - 2010. Responsable de finanzas y recursos humanos de Europa de Deutsche Lufthansa AG 2001 - 2004. Responsable de finanzas y recursos humanos para el sudoeste de Europa de Deutsche Lufthansa AG 1999 - 2001. Consejera Delegada de Lufthansa Revenue Services GmbH 1989 - 1999. Diversas funciones en Deutsche Lufthansa AG, entre ellas, responsable de EDP y servicios al usuario y responsable de contabilidad para África Occidental, auditoría 1987 - 1997.
DOÑA PÄIVI REKONEN	Principales áreas de experiencia: Innovación tecnológica, transformación digital, planificación estratégica, gobierno corporativo, expansión de mercado internacional. Cargos externos actuales:

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Consejera no ejecutiva de WIPRO Limited. Presidenta del consejo de administración de Amina Bank AG. Consejera no ejecutiva de Konecranes Plc. Miembro del consejo de supervisión y miembro de la Fundación en IMD Business School. Experiencia profesional anterior: Consejera no ejecutiva de WithSecure Plc 2017-2024. Consejera no ejecutiva de Efecte 2018-2023. Consejera no ejecutiva de Alma Media Plc 2018-2021. Consejera delegada de UBS 2014-2018. Vicepresidenta sénior y Directora global de estrategia y marketing digital del Grupo Adecco 2011-2012. Consejera delegada y Directora global de soluciones de servicios de TI corporativos en Credit Suisse Group, 2007-2009. Directora general y responsable de estrategia del grupo de soluciones de negocio en Internet y, con anterioridad, otros puestos de alta dirección en Cisco Systems 1998-2007. Directora de desarrollo de recursos humanos y competencias, Gran China y, con anterioridad, otros puestos de alta dirección en Nokia 1990-1998.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente. Cargos externos actuales: CEO, Yorkshire Water. Experiencia profesional anterior: Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Economista Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

Número total de consejeros independientes	8
% sobre el total del consejo	72,73

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
Sin datos		

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS			
Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:			
Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
Sin datos			

Número total de otros consejeros externos	N.A.
% sobre el total del consejo	N.A.

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual
Sin datos			

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	6	5	5	5	75,00	62,50	62,50	62,50
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	6	5	5	5	54,55	45,45	45,45	45,45

C.1.11 Detalle los cargos de consejero, administrador o director, o representante de los mismos, que desempeñen los consejeros o representantes de consejeros miembros del consejo de administración de la sociedad en otras entidades, se traten o no de sociedades cotizadas:

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON JAVIER FERRÁN	Casa Optima SP	PRESIDENTE
DON JAVIER FERRÁN	Terlos LLP	OTROS
DON LUIS GALLEGO	IATA	PRESIDENTE
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON MAURICE LAM	Bank of China (Europe) S.A.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Banque Internationale à Luxembourg S.A.	CONSEJERO
DON BRUNO MATHEU	Transat A.T.inc	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO
DOÑA SIMONE MENNE	Siemens Energy	CONSEJERO
DOÑA SIMONE MENNE	Henkel	CONSEJERO
DOÑA SIMONE MENNE	Russel Reynolds	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	IR - Scientific (Canada)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	Pancreatic Cancer UK	PRESIDENTE
DOÑA PÄIVI REKONEN	Wipro Limited	CONSEJERO
DOÑA PÄIVI REKONEN	Amina Bank AG	PRESIDENTE
DOÑA PÄIVI REKONEN	Konecranes plc	CONSEJERO
DOÑA NICOLA SHAW	Yorkshire Water	CONSEJERO DELEGADO

Indique, en su caso, las demás actividades retribuidas de los consejeros o representantes de los consejeros, cualquiera que sea su naturaleza, distinta de las señaladas en el cuadro anterior.

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
DOÑA EVA CASTILLO	Miembro del comité asesor, NTT Data Spain, S.L.U.
DON MAURICE LAM	Lam & Partners Sàrl
DON BRUNO MATHEU	BLM Consulting y Asesor Senior de Boston Consulting Group
DON ROBIN PHILLIPS	Asesor Senior de Circadence Corporation (US)

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

[☒] Sí
[☐] No

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	4.864
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados(miles de euros)	
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos no consolidados(miles de euros)	

Importe de los fondos acumulados por los consejeros antiguos por sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)	1.464
--	-------

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
DON NICHOLAS CADBURY	Director Financiero y de Sostenibilidad
DON ADAM DANIELS	Presidente y consejero delegado IAG Loyalty
DON SEAN DOYLE	Presidente y consejero delegado de British Airways
DOÑA LYNNE EMBLETON	Presidenta y consejera delegada de Aer Lingus
DOÑA SARAH CLEMENTS	Asesora jurídica
DOÑA CAROLINA MARTINOLI	Presidenta y consejera delegada de Vueling
DON JULIO RODRÍGUEZ	Director de estrategia comercial
DON JORGE SACO	Director de información, compras, servicios e innovación
DON MARCO SANSAVINI	Presidente y consejero delegado de Iberia
DON JONATHAN SULLIVAN	Director de desarrollo corporativo

Número de mujeres en la alta dirección	3
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	27,27
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	38.938

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

[☒] Sí
[☐] No

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

[☐] Sí
[☒] No

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

[☐] Sí
[☒] No

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo, señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	8
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	8
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de Comisión de Auditoría y Cumplimiento	5
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	4
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	5
Número de reuniones de Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	3

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	8
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	96,67
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	7
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	98,89

C.1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

[☒] Sí
[☐] No

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
DON LUIS GALLEGO	Consejero Delegado
DON NICHOLAS CADBURY	Director Financiero

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

[] Sí
[√] No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
DON ÁLVARO LÓPEZ-JORRÍN	

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

[] Sí
[√] No

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

[] Sí
[√] No

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que el importe anterior supone sobre los honorarios facturados por trabajos de auditoría a la sociedad y/o su grupo:

[√] Sí
[] No

	Sociedad	Sociedades del grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	1.148	1.170	2.318
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	61,00	19,00	22,00

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas salvedades.

[] Sí
[√] No

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	5	5
	Individuales	Consolidadas
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	33,33	33,33

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

[☒] Sí
[☐] No

Detalle del procedimiento

Tal y como establece el artículo 10 del Reglamento del Consejo, las convocatorias de las reuniones del Consejo deben enviarse con la antelación suficiente para que los consejeros las reciban, y en un plazo máximo de siete días antes de la fecha de la reunión. La convocatoria debe incluir siempre, salvo causa justificada, el orden del día de la sesión, así como la información que se considere necesaria a estos efectos. Además, el Secretario del Consejo recuerda a los consejeros que si tienen alguna duda o pregunta sobre algún punto del orden del día o sobre algún documento explicativo, pueden dirigir sus consultas al Director de la Asesoría Jurídica o al Secretario del Consejo para que el equipo directivo pueda preparar las respuestas o explicaciones oportunas a la mayor brevedad posible.

En general, todos los documentos de las reuniones del Consejo y de las Comisiones están a disposición de todos los consejeros, incluidos los borradores de las actas de las reuniones anteriores, a través de una plataforma online que facilita un acceso eficiente y seguro a todos los materiales. Los consejeros tienen acceso a toda la documentación relativa tanto al Consejo como a cada uno de sus comisiones, independientemente de si son o no miembros de estas.

Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo y del Director de la Asesoría Jurídica. Los consejeros pueden recibir asesoramiento jurídico, contable, técnico, financiero, comercial o de otro tipo, con cargo a la Sociedad, cuando lo consideren necesario para desempeñar eficazmente sus responsabilidades. Este aspecto se regula en el artículo 27 del Reglamento del Consejo de Administración.

Se ofrece a los consejeros la posibilidad de actualizar y refrescar sus conocimientos sobre el negocio y sobre cualquier asunto técnico relacionado de forma continuada para que puedan seguir cumpliendo con sus responsabilidades de forma eficaz. Se consulta a los consejeros sobre sus necesidades de formación y desarrollo y se les da la oportunidad de discutir asuntos de formación y desarrollo como parte de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

C.1.39 Identifique de forma individualizada, cuando se refiera a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Numero de beneficiarios	0
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
-	No existen acuerdos celebrados entre la Sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que prevean una indemnización en caso de cese de la relación laboral. Los acuerdos de empleo estándar de IAG (la mayoría de ellos sujetos a la legislación

Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
	británica) sólo prevén pagos como sustitución del plazo de preaviso. El plazo de preaviso aplicable a los consejeros ejecutivos y a los altos directivos es de seis meses; el plazo de preaviso exigido a la Sociedad es de 12 meses. La indemnización sustitutiva del período de preaviso debe satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de 6 meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo período de 6 meses si, en opinión razonable de la Sociedad, el consejero ejecutivo o el alto directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente en 6 pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero ejecutivo o alto directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

Indique si, más allá de en los supuestos previstos por la normativa, estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	√	
	Si	No
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	√	

C.2. Comisiones del consejo de administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

Comisión de Auditoría y Cumplimiento		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA EVA CASTILLO	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA MARGARET EWING	VOCAL	Independiente
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente
DOÑA SIMONE MENNE	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	0,00
% de consejeros independientes	100,00
% de consejeros otros externos	0,00

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombres de los consejeros con experiencia	DOÑA MARGARET EWING / DON MAURICE LAM / DOÑA SIMONE MENNE
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	01/08/2024

Comisión de Nombramientos		
Nombre	Cargo	Categoría
DON JAVIER FERRÁN	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA MARGARET EWING	VOCAL	Independiente
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	VOCAL	Independiente
DOÑA PÄIVI REKONEN	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	0,00
% de consejeros independientes	100,00
% de consejeros otros externos	0,00

Comisión de Retribuciones		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DOÑA SIMONE MENNE	VOCAL	Independiente
DOÑA NICOLA SHAW	VOCAL	Independiente

% de consejeros dominicales	0,00
% de consejeros independientes	100,00
% de consejeros otros externos	0,00

Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA NICOLA SHAW	PRESIDENTE	Independiente
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente
DON BRUNO MATHEU	VOCAL	Dominical
DON ROBIN PHILLIPS	VOCAL	Dominical
DOÑA PÄIVI REKONEN	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	40,00
% de consejeros independientes	60,00
% de consejeros otros externos	0,00

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2025		Ejercicio 2024		Ejercicio 2023		Ejercicio 2022	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	3	75,00	3	75,00	3	75,00	3	75,00
Comisión de Nombramientos	3	75,00	3	75,00	3	60,00	3	60,00
Comisión de Retribuciones	4	100,00	3	75,00	3	75,00	3	75,00
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	2	40,00	1	20,00	1	20,00	1	20,00

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.2. Detalle de manera individualizada aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o sus entidades dependientes y los accionistas titulares de un 10 % o más de los derechos de voto o representados en el consejo de administración de la sociedad, indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	4.551	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	53	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	15	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.802	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.198	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	62.948	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	5.499	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.707	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	54	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.981	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	13	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	502	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	191	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	823	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	3.295	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	7	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	43	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	28	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Vueling	81	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	2.689	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	92.366	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	14.119	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	3.272	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	19.947	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.956	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	115.124	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	2	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(28)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	6.421	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(29)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	1.101	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	75	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	6.000	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	288	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(33)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Vueling	4.319	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(34)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	331	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(35)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	28.367	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(36)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	13.082	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructuras aeroportuarias
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Servicios de catering
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Servicios de adquisición
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de capacidad de carga
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Adquisición de servicios de sala VIP y mostrador
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Gastos de comunicación
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Coste de servicios de marketing
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructura del aeropuerto
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios entre aerolíneas y servicios auxiliares
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de sala VIP y mostrador
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingreso por acuerdos de código compartido (incluyendo acuerdos comerciales conjuntos)
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(28)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(29)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de sala VIP y mostrador
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por otros programas de viajeros frecuentes
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Tasas aeroportuarias
(33)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(34)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(35)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios entre aerolíneas

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(36)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido (incluyendo acuerdos comerciales conjuntos)

D.3. Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con los administradores o directivos de la sociedad, incluyendo aquellas operaciones realizadas con entidades que el administrador o directivo controle o controle conjuntamente, e indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

	Nombre o denominación social de los administradores o directivos o de sus entidades controladas o bajo control conjunto	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Vínculo	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
Sin datos							

	Nombre o denominación social de los administradores o directivos o de sus entidades controladas o bajo control conjunto	Naturaleza de la operación y otra información necesaria para su evaluación
Sin datos		

- D.4.** Informe de manera individualizada de las operaciones intragrupo significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad con su sociedad dominante o con otras entidades pertenecientes al grupo de la dominante, incluyendo las propias entidades dependientes de la sociedad cotizada, excepto que ninguna otra parte vinculada de la sociedad cotizada tenga intereses en dichas entidades dependientes o éstas se encuentren íntegramente participadas, directa o indirectamente, por la cotizada.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
Sin datos		

- D.5.** Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con otras partes vinculadas que lo sean de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad adoptadas por la UE, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
Sin datos		

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple [] Explique [X]

IAG considera que no cumple con esta recomendación como consecuencia de las restricciones sobre propiedad de acciones establecidas en los Estatutos de la Sociedad. Se trata de una falta de cumplimiento parcial, ya que estas restricciones son resultado directo de las impuestas en relación con la propiedad y control de acciones en la ley aplicable o en los convenios bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido y no de decisiones discrecionales de la Sociedad.

2. Que, cuando la sociedad cotizada esté controlada, en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, por otra entidad, cotizada o no, y tenga, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolle actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas informe públicamente con precisión acerca de:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre, por un lado, la sociedad cotizada o sus filiales y, por otro, la sociedad matriz o sus filiales.
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable [X]

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

- a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.
- b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

4. Que la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad, así como con los asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición. Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Y que, sin perjuicio de las obligaciones legales de difusión de información privilegiada y otro tipo de información regulada, la sociedad cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

- a) Informe sobre la independencia del auditor.
- b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.
- c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Y que la sociedad cuente con mecanismos que permitan la delegación y el ejercicio del voto por medios telemáticos e incluso, tratándose de sociedades de elevada capitalización y en la medida en que resulte proporcionado, la asistencia y participación activa en la Junta General.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

8. Que la comisión de auditoría vele por que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable. Y que en aquellos supuestos en que el auditor de cuentas haya incluido en su informe de auditoría alguna salvedad, el presidente de la comisión de auditoría explique con claridad en la junta general el parecer de la comisión de auditoría sobre su contenido y alcance, poniéndose a disposición de los accionistas en el momento de la publicación de la convocatoria de la junta, junto con el resto de propuestas e informes del consejo, un resumen de dicho parecer.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
- b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.
- c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.
- d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple [X] Explique []

14. Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que:

- a) Sea concreta y verificable.
- b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; y
- c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple [X] Explique []

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple [X] Explique []

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico.
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Cumple [☐] Cumple parcialmente [☐] Explique [☐] No aplicable [☒]

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple [☒] Cumple parcialmente [☐] Explique [☐] No aplicable [☐]

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concorra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple [☒] Explique [☐]

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta y, en particular, que les obliguen a informar al consejo de administración de cualquier causa penal en la que aparezcan como investigados, así como de sus vicisitudes procesales.

Y que, habiendo sido informado o habiendo conocido el consejo de otro modo alguna de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior, examine el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decida, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese. Y que se informe al respecto en el informe anual de gobierno corporativo, salvo que concurran circunstancias especiales que lo justifiquen, de lo que deberá dejarse constancia en acta. Ello sin perjuicio de la información que la sociedad deba difundir, de resultar procedente, en el momento de la adopción de las medidas correspondientes.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos del cese por la junta, en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración.

Y que, sin perjuicio de que se dé cuenta de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad publique a la mayor brevedad posible el cese incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple [X] Explique [] No aplicable []

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple ☒ Explique ☐

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
- b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
- c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
- d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
- e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva en ella haya presencia de al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo al menos uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo de administración.

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable [X]

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable [X]

39. Que los miembros de la comisión de auditoría en su conjunto, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría, para su aprobación por esta o por el consejo, su plan anual de trabajo, le informe directamente de su ejecución, incluidas las posibles incidencias y limitaciones al alcance que se presenten en su desarrollo, los resultados y el seguimiento de sus recomendaciones y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:
 - a) Supervisar y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, así como los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros relativos a la sociedad y, en su caso, al grupo —incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción— revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.
 - b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar o proponer la aprobación al consejo de la orientación y el plan de trabajo anual de la auditoría interna, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente en los riesgos relevantes (incluidos los reputacionales); recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
 - c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados y a otras personas relacionadas con la sociedad, tales como consejeros, accionistas, proveedores, contratistas o subcontratistas, comunicar las irregularidades de potencial trascendencia, incluyendo las financieras y contables, o de cualquier otra índole, relacionadas con la compañía que adviertan en el seno de la empresa o su grupo. Dicho mecanismo deberá garantizar la confidencialidad y, en todo caso, prever supuestos en los que las comunicaciones puedan realizarse de forma anónima, respetando los derechos del denunciante y denunciado.
 - d) Velar en general por que las políticas y sistemas establecidos en materia de control interno se apliquen de modo efectivo en la práctica.
2. En relación con el auditor externo:
 - a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
 - b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
 - c) Supervisar que la sociedad comunique a través de la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
 - d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
 - e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple [X]

Cumple parcialmente []

Explique []

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique o determine al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) Un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles, del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o la sociedad lo estime apropiado.
- c) El nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- d) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- e) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionen, y cuantifiquen adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:
- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
 - b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
 - c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
 - d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
 - e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

53. Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, haya decidido crear. Y que tal comisión esté integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes y se le atribuyan específicamente las funciones mínimas que se indican en la recomendación siguiente.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

54. Las funciones mínimas a las que se refiere la recomendación anterior son las siguientes:

- a) La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.
- b) La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- d) La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.
- e) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Cumple [X]

Cumple parcialmente []

Explique []

55. Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos:

- a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales
- b) Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.
- c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- e) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple [X]

Cumple parcialmente []

Explique []

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple [X]

Explique []

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

59. Que el pago de los componentes variables de la remuneración quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo las condiciones de rendimiento o de otro tipo previamente establecidas. Las entidades incluirán en el informe anual de remuneraciones de los consejeros los criterios en cuanto al tiempo requerido y métodos para tal comprobación en función de la naturaleza y características de cada componente variable.

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un período suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique [] No aplicable []

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

☐ Sí
☒ No

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.