



IAG INTERNATIONAL
AIRLINES
GROUP

Informe Anual de Gobierno Corporativo 2023



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 2023. 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
- 7 Marco de gobierno
- 9 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

- 19 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 Seguridad, Medioambiente y Gobierno Corporativo
- 29 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 40 Informe de la Comisión de Retribuciones
- 73 Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
- 96 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

Fomentamos una cultura para alinear nuestros objetivos, valores y estrategia

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

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

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

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

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

Composición del Consejo

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

Cambios en la dirección

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

Cultura y diversidad

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

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

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

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

Evaluación del Consejo

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

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

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

Javier Ferrán
Presidente



Nuestro Consejo de Administración

1. Javier Ferrán ^N

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

2. Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

3. Nicola Shaw ^R ^S

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

CEO de Yorkshire Water.

Experiencia profesional anterior:

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

4. Maurice Lam ^A ^S

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

5. Giles Agutter ^N ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

6. Eva Castillo ^A ^R

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero, telecomunicaciones

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Clave

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

7. Heather Ann McSharry N R

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

8. Emilio Saracho R S

Principales áreas de experiencia:

Banca, *corporate finance*, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Asesor principal, Altamar Capital Partners.

Experiencia profesional anterior:

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

9. Robin Phillips S

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

10. Peggy Bruzelius A N

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, *corporate finance*

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

11. Margaret Ewing A N

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Clave

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

Gobierno Corporativo

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

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

División de responsabilidades

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

Composición, sucesión y evaluación

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

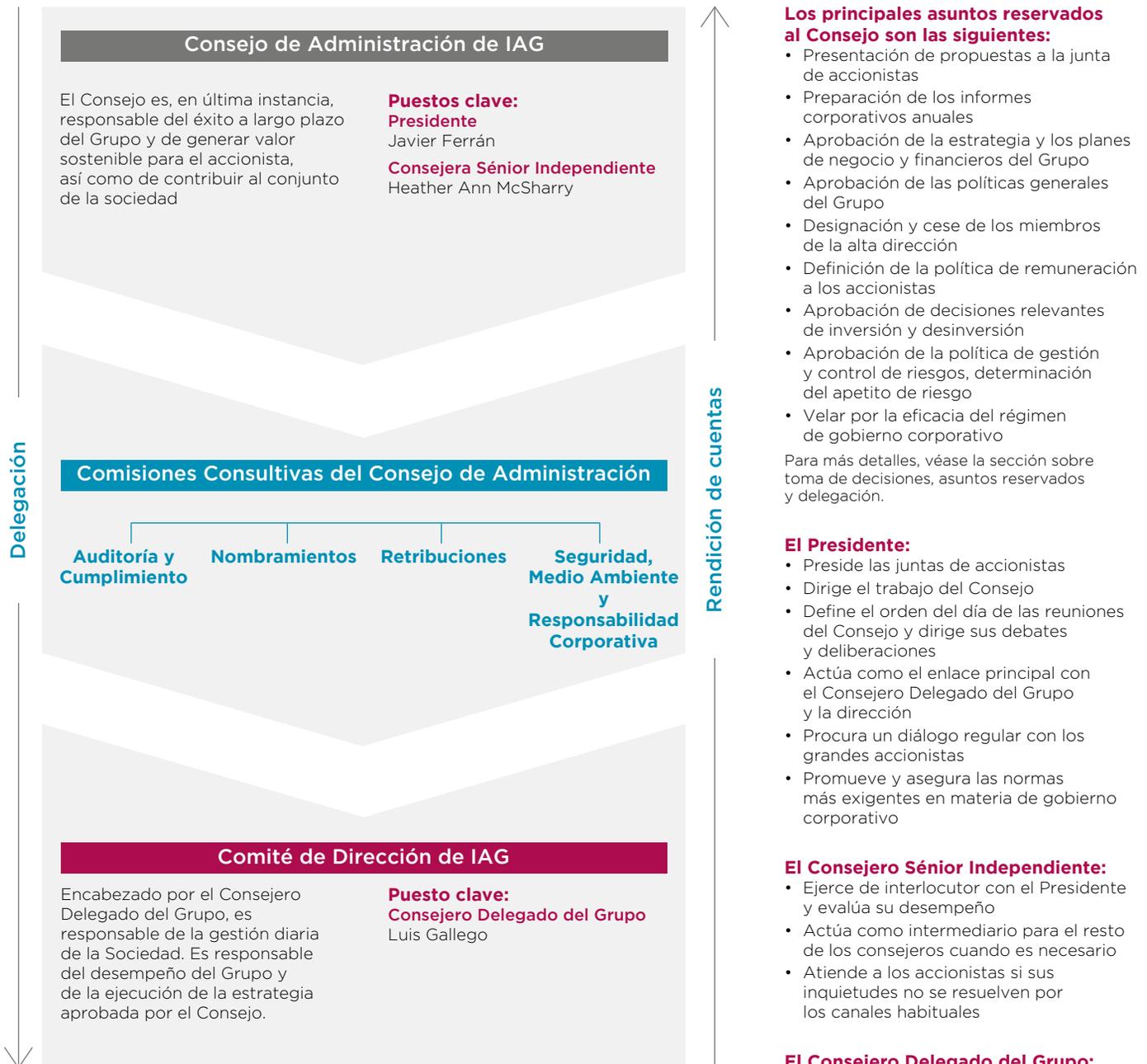
Auditoría, riesgos y controles internos

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

Retribuciones

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

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



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

Estructura del Grupo

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

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

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

Consejo de Administración: división de responsabilidades

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

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

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

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

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

Composición del Consejo

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

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

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

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

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

Independencia de los consejeros

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

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

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

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

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

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

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

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

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

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

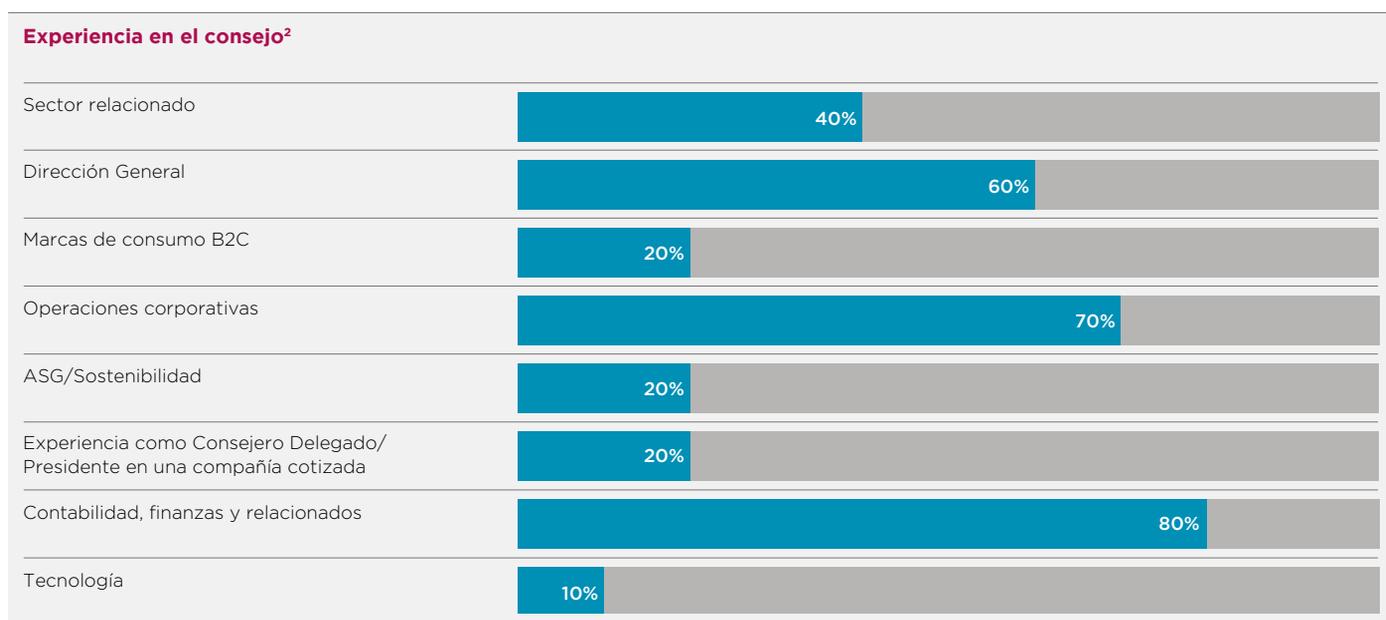
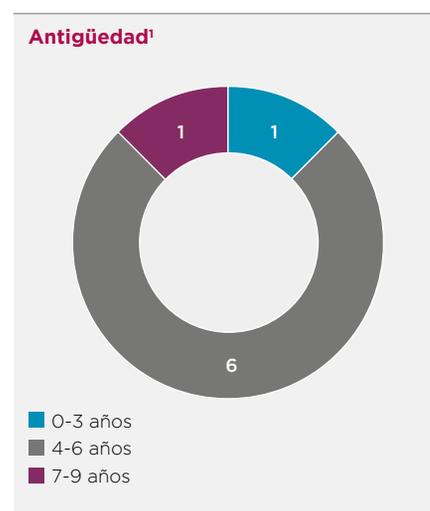
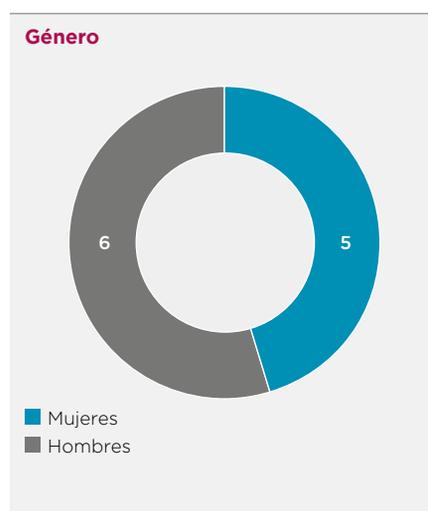
Diversidad

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

miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

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

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



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

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

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

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

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

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

Cultura corporativa

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

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

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

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

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

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

Inversión en la plantilla

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

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

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

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

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

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

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

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

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

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

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

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

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

Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año

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

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

Toma de decisiones, asuntos reservados y delegación

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

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

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

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

Intereses de los grupos de interés

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

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

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

Accionistas e inversores

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

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

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

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

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

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

Diálogo con la plantilla

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reuniones del Consejo y de las comisiones

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

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

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

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

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

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

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

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

Actividades del Consejo de Administración

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

Estrategia y planificación

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

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

Desempeño y supervisión

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

Operaciones, inversiones y gastos significativos

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

Gestión de riesgos y controles internos

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

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

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

Información y formación del Consejo de Administración

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

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

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

Incorporación de consejeros

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

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

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

Evaluación del Consejo y de las comisiones

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

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

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

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

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

Las acciones acordadas para 2024 incluyen:

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

Otra información legal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Emisión de acciones, recompras, y acciones propias en autocartera

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

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

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

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

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

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

Estructura del capital y derechos de los accionistas

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

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

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

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

Capital social de la Sociedad

El capital social no experimentó ningún cambio durante el ejercicio.

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

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

Junta de accionistas

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

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

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

Obligaciones de información

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

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

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

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

Limitaciones a la propiedad de acciones

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

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

Impacto del cambio de control

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

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

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

Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Directivos

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

Informe de la Comisión de Nombramientos



Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

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

Estimada/o Accionista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

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

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

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

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

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

Responsabilidades de la Comisión

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

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

Actividades de la Comisión en 2023

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

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

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

Sucesión del Consejo

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

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

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

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

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

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

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

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

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

Diversidad

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

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

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

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

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

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

Identidad de género

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

Origen étnico

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

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

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

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

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

Evaluación anual de la Comisión

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

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

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



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

Miembros de la Comisión

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

Estimada/o Accionista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nicola Shaw

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

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

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

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

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

Función y responsabilidades de la Comisión

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

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

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

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

Actividades de la Comisión durante el año

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

Las actividades de la Comisión durante el año incluyeron:

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

Seguridad

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

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

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

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

Estudio comparativo

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

Estrategia de residuos, indicadores de resultados y estudio comparativo

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

Revisión de la Interacción con los Grupos de interés

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

Revisión de la esclavitud moderna

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

Riesgo de sostenibilidad

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

Evaluación anual de la Comisión y prioridades para 2024

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

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

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

Estimado/a accionista

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

publicada por el Grupo es fidedigna, equilibrada y comprensible.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

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

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

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

Responsabilidades y actividades de la Comisión

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

Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

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

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

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

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

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

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

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

Otras cuestiones relevantes consideradas

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

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

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

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

Control interno sobre la información financiera

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

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

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

Auditoría interna

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

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

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

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

Auditoría externa

Información clave sobre el auditor externo

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

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

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

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

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

Alcance, materialidad y ejecución de la auditoría externa

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

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

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

Calidad y eficacia del auditor externo

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

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

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

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

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

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

Licitación de auditoría externa y transición

2021

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

2024

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

2025

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

2030

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

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

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

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

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

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

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

Informe de la Comisión de Retribuciones



Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

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

Estimado/a Accionista

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

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

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

Desempeño en 2023

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

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

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

Experiencia de la plantilla

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

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

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

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

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

Resultado del incentivo anual de 2023

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

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

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

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

Consolidación del Plan de acciones restringidas de 2021 (RSP)

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

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

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

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

Revisión de la Política de Remuneración

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

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

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

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

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

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

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

Interacción con los accionistas

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

Aplicación de la Política en 2024

Salario base

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

Incentivo anual

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

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

Plan de acciones restringidas

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

Mirando hacia el futuro

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

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

Aprobado por el Consejo y firmado en su nombre por

Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

La remuneración, de un vistazo

Consejero Delegado de IAG

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

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

Resumen de los resultados de desempeño y retribución en 2023

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

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

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

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

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

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

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

Código de gobierno corporativo del Reino Unido - Disposición 40

Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad

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

Simplicidad

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

Riesgo

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

Predecibilidad

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

Proporcionalidad

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

Alineación con la cultura

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

Informe de Remuneraciones

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

Informe Anual sobre Remuneraciones

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

La Comisión de Retribuciones

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

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

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

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

Resultado de la votación consultiva

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

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

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

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

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

Asesores de la Comisión

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

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

Cifra única total de la remuneración del Consejero Ejecutivo

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

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

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

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

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

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

Salario base

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

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

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

Complementos salariales sujetos a tributación

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

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

Beneficios por pensiones

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

Plan de incentivo anual

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

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

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

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

Consolidación de incentivo a largo plazo

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

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

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

Apreciación y depreciación de la acción

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

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

Seguros de vida

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

Tipo de cambio aplicable en 2023

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

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

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

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

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

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

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

Descripción del desempeño

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

Categoría	Año	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago ponderado	Incentivo resultante (000 £)	
				16,0	24,0	30,0				
Ciente	2023	NPS ¹	20%				16,57	22%	4,4%	75 £

Descripción del desempeño

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

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

Categoría	Año	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago ponderado	Incentivo resultante (000 £)	
				83,5	82,0	80,5				
Carbono	2023	gCO ₂ /pKm	10%				80,5	100%	10%	171 £

Descripción del desempeño

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

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

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

Descripción del desempeño

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Derechos de pensión totales

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

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

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

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

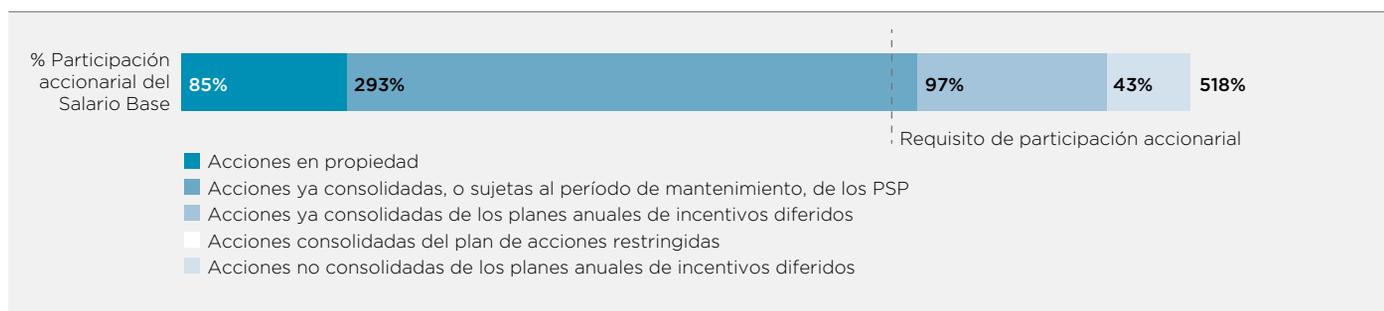
Además, los consejeros ejecutivos están obligados a mantener todas las acciones que reciban en virtud de planes de incentivos hasta alcanzar el 100% de su requisito de participación accionarial.

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

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

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

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



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

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

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

Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

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

Historial retributivo del CEO de IAG

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

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

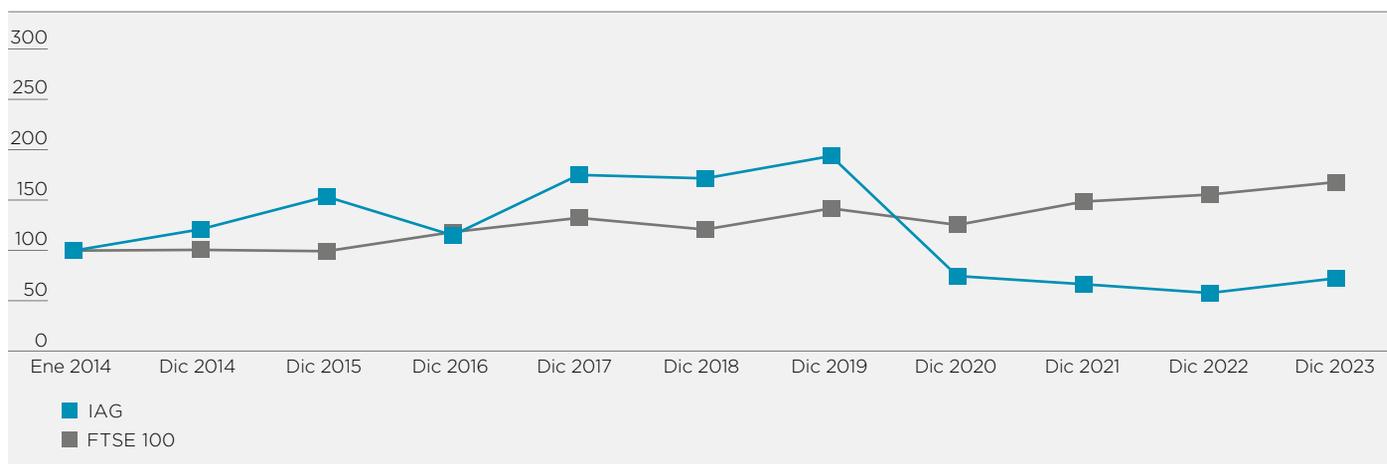
1 Incentivo a largo plazo de 2023: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al CEO de IAG que no llevan aparejadas condiciones de desempeño y que se consolidan en función de la satisfacción de *underpins*. El valor de las asignaciones de acciones restringidas está incluido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

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

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

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

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



Consejeros no ejecutivos

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

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

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

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

Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

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

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

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

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

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

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

Complementos salariales sujetos a tributación

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

Tipos de cambio

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

Acciones con titularidad de consejeros

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

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

Pagos a antiguos consejeros

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

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

Plantilla en general en 2023

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

Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

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

Interacción con los empleados

Todos los miembros de la Comisión de Retribuciones participan como consejeros designados en el plan de interacción con la plantilla del Consejo. El ejercicio de interacción también incluye remuneración y otros aspectos de la experiencia del personal que atañen a la Comisión. El Consejo fue informado de las principales cuestiones derivadas de la interacción para tener una mejor comprensión de las experiencias del personal y de identificar posibles áreas de mejora. En el apartado sobre interacción con grupos de interés del informe de Gobierno Corporativo se explica en mayor detalle la interacción del Consejo de Administración con los empleados.

Brecha salarial

Las compañías operadoras han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a respaldar la igualdad de género, incluida la revisión de sus procesos de selección de personal con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores, así como de crear oportunidades de *mentoring* y *networking* para las mujeres e impartir programas educativos para niñas y mujeres jóvenes que contemplan iniciar una carrera profesional en aviación. La reconstrucción de recursos llevada a cabo por el Grupo a lo largo de 2023, en particular en funciones pertenecientes a operaciones aeroportuarias, clientes e informática, supuso la modificación de la composición de la plantilla con el consiguiente cambio en la mediana salarial tanto de hombres como de mujeres con respecto a 2022. Como consecuencia, en el ámbito del Grupo, se ha producido una reducción interanual en la brecha salarial media del 12,9% en 2022 al 8,4% en 2023.

Remuneración de la plantilla

Cada compañía operadora ha querido pactar convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio y la remuneración siguen siendo competitivos. En este sentido, se realizaron cambios en complementos salariales, pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo. Cada compañía operadora tiene asumido el compromiso de crear un entorno de trabajo positivo, así como de contribuir activamente y apoyar al bienestar general de cada uno de sus empleados, poniendo a su disposición un amplio abanico de prestaciones sanitarias, financieras y de estilo de vida.

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

Alineación de la remuneración del Consejero Delegado y de la plantilla

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

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

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cambio en la remuneración de los consejeros comparada con los empleados

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

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

- La comparación de las asignaciones de todos los consejeros entre 2020 y 2021 refleja una reducción del 20 por ciento asociada a la COVID-19, que se aplicó entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, y una reducción del 10 por ciento, aplicada a lo largo de todo 2021.
- Luis Gallego: aumento del 4% del salario base para 2023 (por debajo de la media de la mayoría de la plantilla) y sin asignación transitoria. La comparación de 2021 frente a 2022 refleja el primer año desde el nombramiento en 2020 recibiendo el salario contractual completo y la primera Asignación del Incentivo Anual desde 2019. La comparación entre 2020 y 2021 refleja la remuneración correspondiente a una parte del año en 2020 frente a la de un año completo en 2021.
- El incremento de las asignaciones de Javier Ferrán entre 2020 y 2021 refleja su cargo de consejero no ejecutivo en 2020 y la asunción del cargo de Presidente el 7 de enero de 2021 durante el resto del periodo sujeto a información.
- El aumento de las asignaciones de Heather Ann McSharry refleja su nombramiento como Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de junio de 2022.
- La comparación de la remuneración de 2020 con la de 2021 de Luis Gallego, Giles Agutter y Robin Phillips refleja el desempeño del cargo de consejero y la remuneración en una parte del año 2020 frente a un año completo de desempeño y remuneración en 2021.
- Eva Castillo, Heather Ann McSharry y Peggy Bruzelius fueron nombradas consejeras el 31 de diciembre de 2020, pero no percibieron ninguna remuneración con respecto a 2020.
- La comparación entre 2021 y 2022 refleja el desempeño del cargo de consejero durante parte del año en 2021 frente al año completo en 2022.
- Las cifras de salario medio de 2022 y 2023 correspondientes a todos los empleados de Reino Unido de las que se ha obtenido el aumento del 6% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados de Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2023.
- El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados de Reino Unido entre 2022 y 2023 (93%) obedece a la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio.

Importancia relativa del gasto en salarios

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

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

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

Información complementaria: opciones sobre acciones y acciones de los consejeros

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

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

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

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

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

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

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

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

Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)

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

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

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

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

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

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

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

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

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

Introducción

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

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

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

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

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

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

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

Principios de Remuneración de IAG

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

Consideración de las opiniones de los accionistas

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

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

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

Consideración de las condiciones laborales en las demás áreas del Grupo

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

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

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

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

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

Propuesta de cambios en la Política de Remuneración de los Consejeros

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

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

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

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

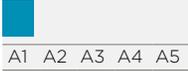
Principales elementos retributivos

Consejeros ejecutivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Elección de indicadores de desempeño

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

Disposiciones *malus* y *clawback*

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

Discrecionalidad para ajustar resultados de la aplicación de fórmulas

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

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

Complementos salariales, gastos y tributación

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

Consejeros no ejecutivos

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

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

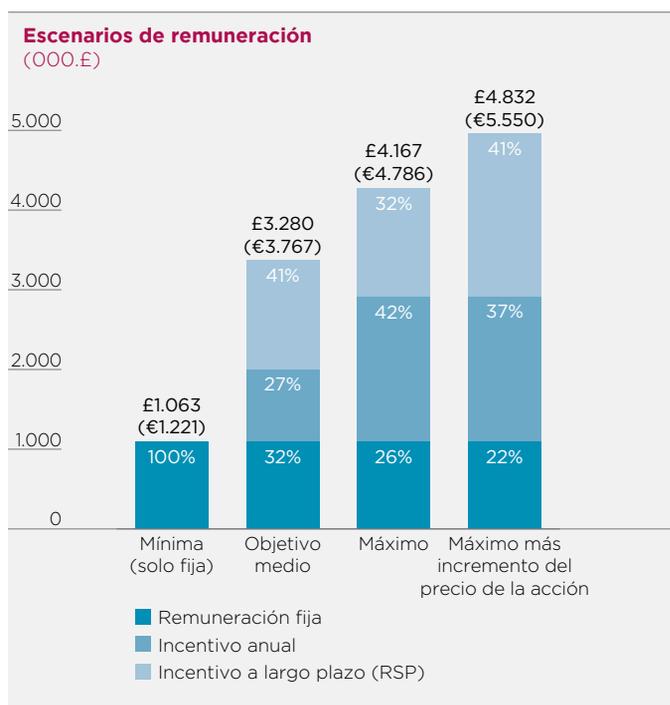
Escenarios de remuneración

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

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

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

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



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

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

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

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

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

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

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

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

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

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

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

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

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

Consejeros no ejecutivos

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

Notas a las tablas de la política

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

Condiciones comunes de las asignaciones

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

Cargo de consejero no ejecutivo en otras sociedades

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

Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones

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

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

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

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

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

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

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

Una gestión de riesgos ágil que ayude a proteger al Grupo en la ejecución de su plan estratégico



Política y marco de la gestión de riesgos empresariales

El Grupo cuenta con un marco de gestión de riesgos empresariales (ERM) sustentado por una política de ERM, que ha sido actualizada de conformidad con la legislación y el gobierno corporativo españoles y con los requisitos de buen gobierno corporativo del Reino Unido y ha sido aprobada nuevamente por el Consejo en 2023. Este marco establece un proceso y una metodología exhaustivos de gestión de riesgos para garantizar una identificación y evaluación sólidas 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 velocidad del impacto potencial y la forma en que los riesgos principales influyen entre sí con el fin de ayudar a evaluar dónde pueden tener mayor efecto las principales medidas de atenuación en la reducción del riesgo global para la empresa. También se consideran los riesgos cuando se combinan sucesos en los que podrían darse varios riesgos a la vez. Este proceso está dirigido en todo el Grupo por el Comité de Dirección de IAG, 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 que podrían afectar a medio plazo, hasta cinco años, y a largo plazo, más allá de cinco años.

Los resultados de los riesgos se cuantifican como el impacto monetario potencial en el plan a lo largo de tres años. Para cada riesgo se consideran los resultados no monetarios que podrían afectar a nuestros clientes, empleados, reputación, objetivos de sostenibilidad o nuestras obligaciones reglamentarias.

Se documentan los controles y atenuaciones clave, 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.

Apetito por el riesgo

IAG dispone de un marco de apetito por el riesgo que incluye declaraciones que informan al negocio, cualitativa o cuantitativamente, del apetito del Consejo por determinados riesgos. Cada declaración de apetito por el riesgo se aplica bien a nivel de todo el Grupo, bien a programas, iniciativas o actividades específicas dentro del Grupo.

En el segundo semestre de 2022, el Consejo evaluó su apetito en una serie de prioridades estratégicas críticas para fijar las tolerancias del Grupo para 2023. Este enfoque permite fijar las tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan y se alinea con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo, que establece el nivel de ambición e inversiones a lo largo del periodo del plan. El ejercicio permitió al Consejo debatir y considerar las compensaciones dentro del plan y asegurarse, así como comprobar que la dirección había establecido la priorización adecuada de las iniciativas para buscar oportunidades y gestionar los riesgos dentro de sus tolerancias definidas. Este marco y las tolerancias se han mantenido a lo largo del año, y el Consejo ha evaluado su apetito en todos los enunciados del marco a finales de año en función de los resultados del Grupo y de la entrega prevista de las prioridades estratégicas e iniciativas del plan de negocio aprobadas por el Consejo.

El Consejo está satisfecho con que el Grupo haya seguido rindiendo y ejecutando iniciativas a lo largo de 2023 según lo previsto para mitigar el riesgo y conforme a lo establecido en sus declaraciones marco y, 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 asumirlos dentro del nivel de tolerancia al riesgo del Grupo determinado por el Consejo.

En el segundo semestre de 2023, tras la revisión de la estrategia del Consejo, este reevaluó su apetito por las áreas de riesgo clave, teniendo en cuenta los cambios en el entorno de riesgos desde el ejercicio anterior, para el próximo periodo del plan.

La reevaluación y la confirmación periódicas de la propensión al riesgo del Consejo garantizan su relevancia y su continua coincidencia con las prioridades estratégicas del Grupo y le permiten asumir los riesgos adecuados para cumplir el plan.

Riesgos emergentes

Cuando se identifican riesgos emergentes y amenazas a más largo plazo que podrían afectar al Grupo o al sector, estos se gestionan dentro del marco general de riesgos como "bajo vigilancia" hasta que se reevalúa que ya no constituyen una amenaza potencial para la actividad o cuando puede realizarse una evaluación del impacto del riesgo a lo largo del periodo del plan, y pueden aplicarse las mitigaciones adecuadas o el riesgo se convierte en un riesgo principal. También se consideran otros riesgos de alto impacto y baja probabilidad.

Agilidad en la gestión de riesgos

El marco de ERM del Grupo sigue adaptándose y evolucionando a las necesidades de la compañía y de los grupos de interés. Esto permite al Grupo y a sus compañías operadoras responder a los cambios en el entorno de riesgos externos y apoyar el ritmo y la escala de la transformación empresarial, reconociendo el apetito de riesgo del Consejo.

A lo largo del año, la dirección del Grupo ha examinado el panorama macroeconómico y geopolítico para identificar los riesgos emergentes y las implicaciones de los principales riesgos

existentes, así como los cambios en los riesgos de mercado y de competencia, en particular los que podrían afectar a la resiliencia operativa, a nuestras ambiciones de sostenibilidad o a la agenda de transformación, innovación y cambio del Grupo. Al seguir desarrollando la evaluación sobre las interdependencias de los riesgos; utilizando escenarios para cuantificar el impacto de los riesgos bajo diferentes combinaciones e hipótesis; y considerando los riesgos dentro del entorno de riesgos del Grupo que han aumentado o cambiado su naturaleza, ya sea como resultado de factores externos o de decisiones dentro de las actividades del Grupo, su consejo y su dirección están mejor informados y pueden reaccionar con mayor rapidez.

Las nuevas directrices de los reguladores y los inversores se revisan de forma continua y se buscan las buenas prácticas en otras fuentes de gestión de riesgos.

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 modelizados y la evaluación de la viabilidad figuran al final del presente informe.

El Consejo de IAG tiene la responsabilidad general de garantizar que el Grupo disponga de un marco de gestión de riesgos adecuado, sólido y eficaz.



Funciones y responsabilidades en la gestión de riesgos



Función de Gestión del Riesgo Empresarial

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

La función 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.

Resumen del año

El entorno altamente regulado y comercialmente competitivo, junto con la complejidad de funcionamiento de las operaciones, exponen al Grupo a riesgos cuya influencia y capacidad para gestionarlos directamente pueden verse limitadas.

Algunos ejemplos son la disponibilidad de aeronaves y componentes, y el rendimiento y la fiabilidad de los motores, las debilidades fundamentales que siguen existiendo en la capacidad de resiliencia de la cadena de suministro del sector de la aviación; la capacidad de recuperación del control del tráfico aéreo (ATC) y los conflictos laborales de terceros que afectan a las operaciones; y las medidas políticas adoptadas por los gobiernos para abordar el entorno económico o las propuestas políticas que podrían afectar a la capacidad de las aerolíneas del Grupo para fijar la capacidad o los precios.

Otras amenazas externas que siguen acentuándose son: el impacto de la inflación y los tipos de interés en la demanda y la confianza de los clientes; el aumento de los costes en la cadena de suministro y el impacto de la escalada y la persistencia de las tensiones geopolíticas y los conflictos en varias regiones que afectan a nuestros clientes y a las operaciones de vuelo, además de crear más restricciones en el espacio aéreo.

Al evaluar sus principales riesgos, el Grupo ha tenido en cuenta su resiliencia operativa en todos sus negocios, la situación de los mercados financieros, los cambios en la composición de la clientela, el riesgo político y los cambios gubernamentales, incluidas las próximas elecciones, el ritmo de transformación, la adopción de la inteligencia artificial (IA), el panorama de las relaciones laborales del Grupo y el compromiso de las personas y la obtención de talento y experiencia para respaldar las operaciones y llevar a cabo el cambio cultural.

No se han identificado nuevos riesgos principales a través de los debates sobre riesgos celebrados durante el ejercicio. Se ha reconsiderado un riesgo como parte de las revisiones y se ha reformulado como "Transformación, innovación e IA" desde "Transformación y cambio" para reconocer cómo la agenda de cambio del Grupo está respaldada por inversiones que apalancarán la innovación y las herramientas de IA para acelerar la entrega de procesos y herramientas eficientes y centrados en el cliente para dirigir nuestros negocios.

El riesgo en torno a los "terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro" se evalúa ahora dentro del riesgo empresarial y operativo, dada la naturaleza de los impactos potenciales a los que se enfrenta el Grupo (anteriormente se había clasificado como riesgo estratégico).

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 evaluada de materialización de cada riesgo principal



Clave para la tabla de los principales factores de riesgo

Número de riesgo principal	Imperativos estratégicos	Grupos de interés	Tendencia del riesgo
1	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer nuestro core Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Empleados Proveedores Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros Gobiernos y organismos reguladores 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Aumento = Estable ↓ Descenso

Los principales factores de riesgo

Riesgo principal	Imperativo estratégico	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo 2023 2022	Escenario de viabilidad
Estratégicos				
1 Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia Comercial/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ =	2 3 4
2 Panorama de la competencia Director de Estrategia Comercial			= =	1
3 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia Comercial			↑ =	1
4 Aviación sostenible Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad			↑ ↑	1 2 4
Comerciales y operativos				
5 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Información, Compras, Servicios e Innovación			↑ ↑	2
6 Ciberataques y seguridad de los datos Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ =	3
7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/ consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	3
8 Resiliencia operativa Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ ↑	1 2 3
9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad/consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	2
10 Incidente de seguridad o de protección Consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	
11 Transformación, innovación e IA Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/Director de Transformación y Desarrollo Corporativo			= =	4
Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal				
12 Financiación de la deuda Director Financiero			↓ =	1
13 Riesgo financiero y de tesorería Director Financiero			= =	1
14 Impuestos Director Financiero			↑ =	
Regulatorios y de cumplimiento				
15 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica			= =	
16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave Directora de Asesoría Jurídica			= =	

Registro de riesgos principales

A continuación, se exponen las previsiones y orientaciones sobre los principales riesgos que pueden amenazar el modelo de negocio, los resultados futuros, la solvencia y la liquidez del Grupo.

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

Cuando concurren circunstancias particulares que aumentan la probabilidad de que el riesgo se materialice, dichas circunstancias se describen a continuación. 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 más probables de tener un impacto significativo en el Grupo durante el periodo del plan.

Estratégicos

1	Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia Comercial Consejeros delegados de compañías operadoras	Grupos de interés involucrados 	Imperativo estratégico 	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad 
				2023	2022	
				↑	=	
Relevancia estratégica		Estado				
<ul style="list-style-type: none"> Las marcas del Grupo se posicionan en sus respectivos mercados para satisfacer las propuestas para el cliente y aportar valor comercial. Cualquier cambio en el compromiso o en las preferencias de viaje podría afectar a los resultados financieros del Grupo. IAG seguirá centrándose en sus propuestas para el cliente con el fin de garantizar la competitividad en los espacios prioritarios de demanda de los clientes que haya elegido y asegurarse de que se adapta para satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes. El Grupo tiene claras las palancas clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción de cada una de las marcas de las compañías que opera. 		<p>La capacidad del Grupo para atraer y asegurar reservas y generar ingresos depende de la percepción y la afinidad de los clientes con las marcas de las aerolíneas del Grupo y su reputación asociada de servicio y valor para el cliente. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a la publicidad adversa sobre acontecimientos que afecten al servicio y a las operaciones. La resiliencia operativa y la satisfacción de los clientes refuerzan su confianza. La fiabilidad, incluida la puntualidad, el suministro de servicios y productos, son elementos clave del valor de la marca y de la experiencia de cada cliente. Las inversiones en cabina y en propuestas de servicio contribuyen a que nuestros clientes elijan las aerolíneas del Grupo para realizar sus viajes.</p> <p>El Grupo sigue mejorando su capacidad para gestionar las interrupciones en el servicio, dado el alcance de las interrupciones externas debidas a problemas de ATC y de resiliencia de terceros, en particular sobre la fiabilidad de los motores. IAG sigue centrándose en el fortalecimiento de su orientación al cliente y todas las aerolíneas del Grupo continúan apoyando a los clientes ante cualquier interrupción en el servicio incluyendo la adaptación de los horarios cuando es necesario. El Grupo sigue garantizando que sus compañías operadoras continúen adaptando y enfocando sus modelos de negocio, productos y propuestas para el cliente satisfacer las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes (incluidos aquellos con necesidades adicionales). El sentimiento de los clientes hacia los viajes y sus expectativas cuando viajan son intrínsecos a la salud de la marca. La resiliencia y el compromiso de nuestro personal como embajadores del servicio al cliente para ofrecer un servicio excelente son fundamentales para conservar la confianza de los clientes en la marca.</p>				
Descripción de los riesgos		Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> La erosión de la marca y de la confianza de los clientes por un mal servicio al cliente o la falta de fiabilidad en las operaciones puede tener efectos adversos en la posición de liderazgo del Grupo ante 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 se compromete eficazmente a mantener su vinculación emocional, puede sufrir la erosión de su marca y perder cuota de mercado. El incumplimiento de las expectativas de los clientes en materia de sostenibilidad y el impacto del Grupo en los grupos de interés y en la sociedad podrían afectar al Grupo y a sus marcas. 		<ul style="list-style-type: none"> Todas las aerolíneas de IAG se tienen en cuenta en la revisión de la cartera de marcas. Se han identificado las iniciativas de marca de cada compañía operadora y se han 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 <i>Net Promoter Score</i> (NPS) y miden 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 aplican mejores herramientas de gestión de interrupciones en el servicio en las aerolíneas para que los clientes puedan gestionar sus preferencias de viaje. Se adopta un mayor énfasis en el recorrido integral del cliente, desde la búsqueda del vuelo hasta la llegada y la recogida del equipaje. La estrategia global de fidelización del Grupo fomenta la lealtad de los clientes con las aerolíneas de IAG. El Grupo se centra en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia climática de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Se siguen sólidos procesos de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo. Se presta una mayor atención a las opiniones de los clientes y de manera más proactiva. 				

Estratégicos

2 Panorama de la competencia Director de Estrategia Comercial

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
		=	=	1

Relevancia estratégica

Estado

- Los mercados en los que opera el Grupo son muy competitivos. El Grupo se enfrenta a la competencia directa en sus rutas, así como de vuelos indirectos, servicios chárter y otros modos de transporte. Algunos competidores cuentan con otras ventajas competitivas, como ayudas públicas o prestaciones derivadas de la protección contra la insolvencia.
- La normativa del sector de las aerolíneas abarca muchas de las actividades del Grupo, incluidos los derechos de vuelo de las rutas, los derechos de aterrizaje en aeropuertos, las tasas aéreas, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para cumplir la normativa e influir en sus cambios es clave para mantener los resultados operativos y financieros.

El entorno de la demanda en el ejercicio ha visto cómo se recuperaba la capacidad en el mercado, con algunos mercados superando los niveles previos a la pandemia. Se siguen evaluando los efectos distorsionadores de la política gubernamental o los impuestos específicos de la aviación u otras medidas regionales o específicas de cada país sobre el panorama competitivo. El Grupo está invirtiendo en nueva flota y productos para mantener la competitividad en los mercados en los que operan sus aerolíneas.

IAG apoya el uso del sistema de directrices sobre *slots* en aeropuertos de todo el mundo, formulado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), que fomenta la competencia pero también aboga por redes viables y consolidadas. El Grupo respondió a las consultas pertinentes para informar a los reguladores y proponer una normativa equilibrada y evitar la introducción de normas adicionales que obstaculicen la competitividad del sector.

En febrero de 2023, IAG acordó la adquisición del 80% restante de Air Europa, sujeta a las autorizaciones pertinentes.

El Grupo sigue consultando y manteniendo informados a los distintos grupos de interés sobre las repercusiones de las políticas de los gobiernos en la aviación o la asimetría de las políticas, como los aumentos del impuesto sobre los pasajeros aéreos (APD) o las políticas distorsionadoras sobre las compensaciones de carbono.

Descripción de los riesgos

Atenuantes

- Un crecimiento de su capacidad superior al de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.
- Cualquier fallo de un negocio conjunto o de un socio comercial conjunto podría afectar negativamente al funcionamiento del negocio de las aerolíneas del Grupo y a sus resultados financieros.
- 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 tales restricciones pueden repercutir negativamente en los márgenes.
- Los cambios normativos o de políticas pueden crear distorsiones de la competencia que afecten a las compañías aéreas del Grupo y a su competitividad o modelo de negocio.

- El Comité de Dirección de IAG se reúne semanalmente y asume revisiones periódicas específicas de cada compañía operadora.
- El Consejo debate la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a realizar una revisión detallada de los planes estratégicos del Grupo.
- La función de Estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección de IAG identificando dónde pueden dedicarse recursos para aprovechar las oportunidades y acelerar el cambio.
- Los departamentos y sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el *yield* mediante la fijación de precios y la gestión del inventario de las plazas.
- El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversiones específicas para seguir siendo competitivo.
- La función de Compras del Grupo revisa todos los contratos críticos.
- Las aerolíneas del Grupo se centran en el cliente y la resiliencia operativa.
- La cartera de marcas aporta flexibilidad, ya que la capacidad puede desplegarse en un plazo breve en función de las necesidades.
- El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la cuota de mercado y los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto.
- Las compañías aéreas del Grupo revisan sus relaciones con sus socios comerciales, con el apoyo, en su caso, de la función de estrategia del Grupo.
- La función de Asuntos Gubernamentales del Grupo supervisa las iniciativas gubernamentales, representa los intereses del Grupo, prevé los cambios probables de las leyes y normativas pertinentes y responde a las consultas sobre cambios normativos o políticas que podrían afectar al sector de la aviación o crear distorsiones de la competencia.

Estratégicos

3 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia Comercial	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<p>IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados en todo el mundo, especialmente en nuestros mercados <i>hub</i>. Los cambios políticos y económicos pueden influir en todo lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de viajes de ocio y negocios • Inflación y su repercusión en la base de costes • Acceso a mercados para rutas nuevas o existentes • Aumento de los niveles y costes de la normativa • Suministro de productos • Disponibilidad de servicios o recursos • Capacidad para volar en operaciones programadas • La fijación de precios y la fijación de precios sobre los productos complementarios. 	<p>El impacto económico de los eventos geopolíticos que se produjeron después de la crisis energética del invierno pasado, el aumento de los costes salariales y por las materias primas y la subida de los tipos de interés siguen ensombreciendo las perspectivas económicas. El Grupo examina de cerca el impacto de la inflación salarial y de los proveedores en los márgenes y en la demanda de los clientes.</p> <p>La reapertura de China a principios de 2023 y la eliminación de las restricciones restantes en otros países, tras la pandemia, han simplificado las operaciones y la experiencia del cliente en los aeropuertos. Sin embargo, los conflictos y guerras actuales y el aumento de las tensiones en Oriente Medio incrementan aún más las restricciones del espacio aéreo y la congestión de los flujos hacia Asia.</p> <p>Se están supervisando tendencias macroeconómicas más amplias, como una potencial recesión económica y el tono del diálogo entre EE.UU., Rusia, China y la UE y el Reino Unido, que pueden influir en los mercados y dar lugar a la imposición de políticas o aranceles incongruentes. También se sigue de cerca la tendencia al aumento del nacionalismo y su posible impacto en el Grupo. Recientemente se han producido perturbaciones en la cadena de suministro de muchos mercados, y se estudia el nivel de perturbaciones y su impacto potencial en todo el Grupo. El Grupo también tiene en cuenta los cambios de gobierno en los principales mercados y las implicaciones para el comercio, la respectiva salud económica y la forma en que los gobiernos ven el sector de la aviación, con elecciones previstas en el Reino Unido, Irlanda y EE.UU. durante el próximo año.</p> <p>A lo largo del año se supervisa el desarrollo de las relaciones internacionales significativas, cuando afectan a acuerdos de servicios aéreos de los que son parte la UE o el Reino Unido, y se defienden las posiciones del Grupo ante las administraciones nacionales. Las recientes propuestas de las administraciones de fijar precios mínimos o máximos, incluido el alcance de los servicios complementarios que las aerolíneas pueden cobrar a sus clientes, pueden afectar a la capacidad de fijar libremente los precios, vender servicios complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes o fijar la capacidad.</p> <p>IAG ha trabajado con asociaciones sectoriales, IATA y administraciones públicas para defender la importancia de la aviación para el comercio internacional y la conectividad de los clientes, así como el valor que aporta.</p> <p>Cualquier otra tendencia macroeconómica o requisito potencial derivado del Brexit es objeto de supervisión por parte de la función de Asuntos Gubernamentales de IAG.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> • El deterioro económico o un cambio estructural en un mercado doméstico, en un segmento de clientes clave o en la economía mundial pueden tener un impacto material en la posición financiera del Grupo, mientras que los tipos de cambio, los precios del combustible y los tipos de interés crean volatilidad. • No planificar adecuadamente y no de ser capaz de responder a la incertidumbre derivada de eventos geopolíticos, del mercado o de problemas relacionados con la salud repercute en las operaciones, costes y clientes del Grupo. • Los cambios de los gobiernos pueden provocar un cambio en la actitud hacia la aviación y el acceso a los mercados. • La asimetría de las políticas de los gobiernos que afecta a un mercado doméstico podría aumentar la carga normativa y el coste para nuestros pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan las perspectivas financieras y los resultados empresariales del Grupo a través de los resultados mensuales de actividad, el proceso de planificación financiera y el proceso trimestral de previsiones. • Se llevan a cabo revisiones para evaluar e impulsar los resultados financieros del Grupo mediante la gestión de la capacidad, junto con medidas adecuadas de control de costes, incluido el equilibrio entre costes fijos y variables, la gestión de los gastos de capital y las acciones para mejorar la liquidez. • Las perspectivas económicas externas, los precios de los combustibles y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y los planes, y se revisan periódicamente por el Consejo y el Comité de Dirección de IAG como parte de la supervisión de los resultados del negocio. • La función de Asuntos Gubernamentales del Grupo supervisa las iniciativas de las administraciones públicas, representa los intereses del Grupo y ofrece al Grupo y a sus compañías operadoras una visión anticipada de los cambios probables en la legislación y normativas. • El Grupo colabora con sus reguladores, las administraciones públicas y otros representantes políticos y asociaciones sectoriales para ayudar a representar las opiniones y aportaciones del Grupo y de la aviación a la sociedad y la economía. • Las aerolíneas del Grupo han hecho mayor énfasis en la mejora de las herramientas de gestión de interrupciones del servicio dentro de las aerolíneas para aumentar la resiliencia operativa a las restricciones; por ejemplo, las limitaciones de capacidad en los aeropuertos o las medidas sanitarias. 				

Estratégicos

4 **Aviación sostenible**
Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
		↑	↑	1 2 4

Relevancia estratégica	Estado
<ul style="list-style-type: none"> IAG desempeña un papel de liderazgo y colabora con el sector para acelerar la descarbonización de la aviación. Esto significa que las consideraciones medioambientales están integradas en la estrategia empresarial a todos los niveles y que el Grupo utiliza su influencia para impulsar el progreso en todo el sector. Nuestros grupos de interés e inversores potenciales buscan confirmación sobre nuestra agenda de sostenibilidad y pueden vincular sus decisiones de compra, inversión o préstamo a nuestros compromisos y avances con respecto a ellos. Nuestros clientes buscan que nuestras aerolíneas les permitan minimizar su huella de carbono. 	<p>IAG se ha comprometido a alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en todas sus operaciones y cadena de suministro para 2050, junto con otros objetivos para 2030. La función de Compras desempeñará 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 las futuras negociaciones y renovaciones de contratos. IAG también se ha comprometido a utilizar un promedio del 10% de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en toda su flota para 2030.</p> <p>Los planes aplicados por los gobiernos de la UE, Reino Unido y EE.UU. para descarbonizar la aviación han provocado la fragmentación de las medidas políticas y el apoyo ofrecido por las administraciones públicas a las iniciativas ecológicas en las distintas regiones en las que operan las aerolíneas del Grupo. Las infraestructuras y la disponibilidad de SAF van a la zaga de la demanda, lo que afecta a la capacidad de cumplir los compromisos de reducción de carbono del sector de la aviación. Los mandatos y otros indicadores fiscales pueden afectar de forma desproporcionada a las aerolíneas del Grupo frente a sus competidoras. Todas las aerolíneas del Grupo han suscrito nuevos acuerdos para la producción de SAF con el fin de cumplir los objetivos del Grupo en la senda de la descarbonización. Los requisitos generales del sector de la aviación requerirán inversiones en infraestructuras en todos los mercados para apoyar la producción de SAF y satisfacer las expectativas de la demanda.</p> <p>El Grupo sigue modelizando las posibles repercusiones y costes, incluida la supresión de la exención fiscal del combustible de aviación, con planes de atenuación integrados en la planificación estratégica y financiera.</p> <p>IAG es pionera en adoptar las directrices del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) para el análisis de escenarios relacionados con el clima y las evaluaciones de riesgos específicos de este tema. El Grupo prosigue con su evaluación de los riesgos relacionados con el clima, poniendo a prueba y revisando las hipótesis sobre las previsiones actualizadas de crecimiento futuro del negocio y el contexto normativo y el precio futuro del carbono. El Grupo también ha integrado la previsión de sus repercusiones climáticas en sus procesos de planificación estratégica, comercial y financiera, y ha evaluado su resiliencia a los impactos materiales relacionados con el clima.</p>

Descripción de los riesgos	Atenuantes
<ul style="list-style-type: none"> La creciente preocupación mundial por el cambio climático y el impacto del carbono afecta a los resultados de las aerolíneas del Grupo, ya que los clientes buscan métodos alternativos de transporte o reducen sus niveles de viajes. Los nuevos impuestos, 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. Los clientes pueden optar por reducir la cantidad de vuelos que realizan. El sector de las aerolíneas está sometido a un aumento de los requisitos normativos y de la asimetría de las políticas, lo que genera costes, distorsiones y complejidad de funcionamiento, así como la posibilidad de que los resultados no sean óptimos para el planeta. La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos de sostenibilidad de los combustibles o la infraestructura y la producción no están disponibles en los mercados en los que operan las aerolíneas del Grupo. La fragmentación de las políticas de SAF da lugar a diferentes derechos de emisión en los distintos mercados, distorsionando el entorno competitivo y los niveles de costes del carbono. La creciente gravedad de los fenómenos meteorológicos provoca interrupciones en el servicios y en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplica la estrategia climática de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Los planes anuales de incentivos vinculan las primas de los directivos a objetivos anuales de intensidad de carbono. Todas las aerolíneas del Grupo disponen de plataformas para que los clientes contribuyan a atenuar las emisiones de sus vuelos a lo largo del tiempo, incluida la contribución a SAF o a proyectos que eliminan carbono de la atmósfera. Se integra el impacto climático en los estados financieros, el balance, las previsiones financieras y otros datos de relevancia. Las inversiones de IAG en SAF; en este sentido, las compañías operadoras siguen consiguiendo acuerdos de suministro a medio y largo plazo. IAG supervisa activamente la entrega de los SAF adquiridos. El plan de sustitución de la flota consiste en introducir en la flota aviones más eficientes desde el punto de vista de las emisiones de carbono. Se informa sobre los resultados de sostenibilidad en la cadena de suministro de IAG para atenuar mejor los riesgos de sostenibilidad relacionados con la cadena de suministro. Se ha puesto en marcha la asociación con ZeroAvia para explorar la tecnología de los aviones de hidrógeno. IAG participa en CORSIA, el programa mundial de compensación de emisiones de carbono de la aviación de la OACI, y en los regímenes de comercio de derechos de emisión (ETS) de la UE y el Reino Unido. IAG explora posibles socios y tecnología. Diálogos dentro de las asociaciones sectoriales del Reino Unido, la UE y el resto del mundo para dar forma a una política climática eficaz e impulsar el apoyo a soluciones con bajas emisiones de carbono.

Véase la sección de riesgos y oportunidades para la sostenibilidad

Comerciales y operativos

5 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Información, Compras, Servicios e Innovación	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> Cualquier prestación de servicios o activo no óptimo suministrado por un proveedor crítico puede repercutir en el funcionamiento operativo y financiero de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes y afectar a nuestra marca y reputación. Las decisiones sobre infraestructuras o los cambios de política de las administraciones públicas, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero están fuera del control del Grupo. Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. Un aumento incontrolado de los costes previstos para la ampliación de un <i>hub</i> aeroportuario, en particular el de Londres Heathrow, podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje, lo que restaría competitividad al aeropuerto frente a otros <i>hubs</i> europeos. Las tasas aeroportuarias representan un coste de funcionamiento importante para las compañías aéreas y repercuten en las operaciones. Las presiones inflacionarias sobre los costes dentro de la cadena de suministro pueden incrementar el coste de los viajes. 	<p>El sector de la aviación sigue viéndose afectado por las perturbaciones de las cadenas de suministro globales, que han repercutido en las entregas de aviones, la disponibilidad y fiabilidad de motores y componentes, la disponibilidad de recursos o la amenaza de huelgas de empleados en terceros fundamentales y servicios aeroportuarios, el nivel de resistencia de los aeropuertos, en particular el de Londres Heathrow, y la capacidad y restricciones de los servicios nacionales de control del tráfico aéreo. En agosto, un fallo en los servicios nacionales de control del tráfico aéreo de Reino Unido afectó a las operaciones de vuelo en todo el país.</p> <p>El Grupo evalúa de forma proactiva sus calendarios de funcionamiento y sigue trabajando con todos los proveedores críticos para identificar cualquier posible perturbación en sus cadenas de suministro, ya sea por escasez de recursos disponibles, huelgas o retrasos en la producción, que podrían afectar a la disponibilidad de nueva flota, motores o bienes o servicios esenciales. Los retrasos en la entrega de nuevos aviones y motores de repuesto, así como los problemas de rendimiento técnico que requieren un mantenimiento adicional, siguen afectando a las operaciones y a los plazos de entrega de los aviones. Esto ha provocado un aumento de los costes para conseguir dichos servicios. Se ha prestado especial atención a los proveedores clave, dado el entorno inflacionista que afecta a los salarios y a los costes de los bienes, para comprender cualquier impacto en la continuidad de la actividad o de las operaciones y, en la medida de lo posible, identificar a otros proveedores adecuados. La fiabilidad y los resultados de los motores GTF han tenido un impacto en el Grupo, que se ha atenuado con la sustitución de aviones y la asistencia técnica del fabricante de motores.</p> <p>Muchos elementos de la cadena de suministro quedan fuera de la capacidad del Grupo para gestionarlos directamente, incluidas las entregas de aviones y la disponibilidad de los componentes, el rendimiento de los aeropuertos y la resiliencia de los servicios nacionales de control del tráfico aéreo.</p> <p>El Grupo sigue consultando a los grupos de interés y ampliando la concienciación sobre los efectos negativos de las incidencias en el control del tráfico aéreo por restricciones del espacio aéreo y los problemas de rendimiento en el sector de la aviación y las economías de toda Europa, en particular con la recuperación de la capacidad y el cierre continuado del espacio aéreo debido a eventos geopolíticos. El Grupo depende de la provisión de infraestructuras aeroportuarias y de la entrega a tiempo de las instalaciones adecuadas. El Grupo sigue oponiéndose a los incrementos desproporcionados de las tasas aeroportuarias, especialmente en Londres Heathrow.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> IAG depende de la incorporación puntual de nuevos aviones y del rendimiento de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia operativa y la resiliencia y cumplir los compromisos del programa de sostenibilidad del Grupo. IAG depende de la entrega a tiempo y dentro del presupuesto de los cambios en las infraestructuras, especialmente en los aeropuertos clave. IAG depende de la resiliencia en el funcionamiento de los servicios ATC para garantizar que sus operaciones de vuelo se realizan según lo previsto. IAG depende del funcionamiento y los costes de proveedores esenciales que prestan servicios a nuestros clientes y al Grupo, como gestores aeroportuarios, control de fronteras y empresas de catering. El aumento de los costes o la continua presión financiera o reestructuración de los proveedores que abandonan el mercado de prestación de servicios pueden afectar a las operaciones del Grupo. IAG depende de la disponibilidad y producción de combustibles alternativos para cumplir sus compromisos en materia de carbono. Esto puede requerir inversiones en infraestructuras en los mercados en los que opera el Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo atenúa los riesgos relacionados con las prestaciones 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 de motores y de flotas, así como manteniendo la flexibilidad con los requisitos de devolución de los aviones y las empresas de arrendamiento de aeronaves 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 es parte activa en las políticas de la UE y en las 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 la inflación. La función de Compras del Grupo supervisa todos los contratos críticos de las compañías del Grupo. En la medida de lo posible, se identifican proveedores alternativos. Se llevan a cabo iniciativas de transformación para compensar la inflación. 				

Comerciales y operativos

6 Ciberataques y seguridad de los datos

Director de Información,
Compras, Servicios e Innovación
Consejeros delegados de las
compañías operadoras

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
				

Relevancia estratégica

Estado

- El entorno de las ciberamenazas sigue siendo un reto para todas las organizaciones, incluido el sector de las aerolíneas. Los actores de las ciberamenazas, los delincuentes, los gobiernos extranjeros y los *hacktivistas* tienen la capacidad y la motivación para atacar al sector de las aerolíneas con el fin de obtener ganancias económicas o por cualquier otro motivo político o social.
- Su naturaleza cambiante hace que el Grupo conserve siempre un cierto grado de vulnerabilidad.

Los riesgos derivados de las ciberamenazas continúan, ya que los actores de las amenazas tratan de explotar cualquier punto débil en las defensas, especialmente a través de la ingeniería social y los comportamientos humanos. La amenaza de ataques de *ransomware* contra infraestructuras y servicios críticos sigue siendo alta y ha aumentado en el ejercicio finalizado el año con el aumento de las tensiones geopolíticas. El Grupo está expuesto a amenazas dirigidas contra IAG, sus compañías operadoras y sus proveedores, si bien continúa mejorando su postura en materia de ciberseguridad, ya sea a través de importantes cambios en la transformación de las TI o de una supervisión adicional a través de herramientas.

En la primera mitad del año, algunas de las actividades del Grupo se vieron afectadas por un ataque a un proveedor de servicios externo que almacenaba datos de empleados. El Grupo está centrado en mejorar su postura en materia de ciberseguridad y comprender mejor los riesgos que presentan sus proveedores.

Los regímenes normativos asociados a la seguridad de los datos y las infraestructuras también se están volviendo más complejos, ya que los distintos reguladores aplican diferentes enfoques marco y orientaciones para la presentación de informes. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a los requisitos de la normativa sobre privacidad, como el RGPD y la directiva NISD.

La aparición y el uso de la IA para eludir los controles de ciberseguridad, producir correos electrónicos de *phishing* y programas maliciosos también ha acelerado los intentos de acceder a los sistemas y datos de las organizaciones, lo cual aumenta la amenaza y la escala de los ataques de ingeniería social.

Las inversiones en sistemas y controles de ciberseguridad siguen según lo previsto, aunque la gestión del riesgo depende también de la capacidad de las compañías y de la entrega de soluciones para hacer frente a la obsolescencia técnica dentro de IAG Tech. Todas las inversiones previstas están vinculadas a una evaluación de la madurez en todo el Grupo basada en el marco de ciberseguridad del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), un referente 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 postura y madurez en materia de seguridad, se va encontrando en mejor posición para conocer y detectar la rápida naturaleza de los posibles vectores de ataque y cómo detectarlos.

Descripción de los riesgos

Atenuantes

- El Grupo podría sufrir pérdidas financieras, interrupciones del servicio o daños en la reputación de la marca derivados de un ataque a los sistemas del Grupo por parte de delincuentes, gobiernos extranjeros o *hacktivistas*.
- Si el Grupo no protege adecuadamente los datos de clientes y empleados, podría incumplir la normativa y enfrentarse a sanciones o la pérdida de confianza de los clientes.
- Los cambios en las prácticas y entornos de trabajo de los empleados y proveedores externos del Grupo podrían dar lugar a nuevas deficiencias en el entorno de control de la ciberseguridad y la seguridad de los datos.

- El Grupo cuenta con una ciberestrategia aprobada por el Consejo que rige la planificación de inversiones y operaciones.
- Un marco de gestión de ciberriesgos garantiza la revisión del riesgo en todas las compañías operadoras.
- El consejo de cibergobierno de IAG evalúa trimestralmente la cartera de proyectos y cada compañía operadora revisa su propia cartera al menos trimestralmente.
- El Director de Información, Compras, Servicios e Innovación (CIPSIO) de IAG ofrece garantías y conocimientos en materia de estrategia, política, formación y operaciones de seguridad para el Grupo.
- Existen herramientas de detección y supervisión. Los equipos de operaciones e ingeniería de seguridad de todo el Grupo tratan proactivamente de identificar y responder a las amenazas y vulnerabilidades, incluidas pruebas continuas de las defensas del Grupo.
- La vigilancia externa de la superficie de ataque y la información sobre amenazas se utilizan para analizar los ciberriesgos para el Grupo.
- Se lleva a cabo una evaluación comparativa externa de la postura en materia de ciberseguridad con evaluación especializada e independiente durante el ejercicio.
- Se imparte formación periódica de sensibilización en materia de ciberseguridad por parte de las compañías operadoras, incluida la formación anual obligatoria sobre ciberriesgos y protección de datos para todo el personal.
- Se supervisan los sistemas y proveedores críticos para garantizar que el Grupo conoce los datos que posee, que están protegidos y que se cumple la normativa.
- En todas las compañías operadoras hay ejecutivos de protección de datos, coordinados a través de un grupo directivo de privacidad para todo el Grupo.
- Prácticas de trabajo revisadas para garantizar la integridad de la ciberseguridad y la seguridad de los datos.
- Todos los proveedores deben cumplir los requisitos de seguridad de IAG. En el Grupo se aplica un proceso de gestión de riesgos de terceros que integra la diligencia debida en materia de ciberseguridad en los procesos de contratación para supervisar el rendimiento de los proveedores en materia de seguridad.
- Se dispone de un equipo de arquitectura de seguridad que se integra en los programas de migración de centros de datos.
- Se llevan a cabo ejercicios de escritorio y simulados para poner a prueba los planes de respuesta de las compañías operadoras.

Comerciales y operativos

7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información, Compras, Servicios e Innovación Consejeros delegados de las compañías operadoras	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> IAG depende de los sistemas informáticos para la mayoría de los procesos empresariales clave. Cada vez más, la integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende de los resultados de las infraestructuras de TI de los proveedores, por ejemplo, de los operadores de equipaje de los aeropuertos. 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 perturbar el modelo de negocio del Grupo. 	<p>El Grupo reconoce la importancia de la tecnología para la transformación y el crecimiento empresarial. El CIPSIO trabaja con las compañías operadoras del Grupo para garantizar la priorización y las inversiones adecuadas en la transformación digital e informática del Grupo. Ambos son miembros del Comité de Dirección de IAG.</p> <p>El Grupo sigue revisando su modelo operativo de TI a medida que avanza en la digitalización, la migración a la nube desde los centros de datos locales, la reparación y transformación de sus redes y la lucha contra la obsolescencia. Ha trasladado más recursos a equipos de productos más estrechamente alineados con las necesidades del negocio. El Grupo depende de la resiliencia de sus sistemas y redes para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio, y está expuesto a riesgos relacionados con las bajas prestaciones, la vulnerabilidad o el fallo de estos sistemas. El Grupo continúa con importantes programas y actualizaciones para modernizarse, incluidas nuevas capacidades comerciales y mejoras centradas en el cliente utilizando modelos ágiles. También ha reemplazado infraestructuras de TI básicas y mejorado la conectividad y redundancia de las redes. Las medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad operativa y la resiliencia se han incorporado a todos los planes de transición para la puesta en marcha de los cambios relacionados con los sistemas informáticos. Esto ha reforzado el enfoque de las compañías operadoras del Grupo a la hora de abordar los activos legados para ofrecer experiencias digitales a sus clientes. El CIPSIO trabaja con las compañías operadoras para garantizar que sus inversiones y necesidades en TI se prioricen y atiendan adecuadamente, que se maximice el valor para el Grupo de la inversión en TI y que los servicios centrales puedan apoyar adecuadamente las operaciones del Grupo.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> La dependencia de los sistemas y redes informáticos para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio es cada vez mayor, y el fallo de un sistema crítico puede causar importantes perturbaciones en el funcionamiento y pérdidas de ingresos. El nivel de cambio transformacional al ritmo requerido por las aerolíneas del Grupo puede dar lugar a perturbaciones en el funcionamiento a medida que se aborda el entorno tecnológico convencional. La obsolescencia del parque tecnológico de IAG Tech podría provocar cortes de servicio o perturbaciones operativas o retrasos en la implementación de la transformación del Grupo. Los disruptores tecnológicos pueden utilizar herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> IAG Tech trabaja con las compañías operadoras del Grupo para ofrecer iniciativas de cambio digital y de TI con el fin de mejorar la seguridad y la estabilidad. Los consejos de gobierno de TI de las compañías operadoras revisan los plazos de entrega. Se elaboran planes de reversión para las migraciones en infraestructuras de TI críticas. Existen controles de los sistemas, mecanismos de recuperación en caso de catástrofe y de continuidad de la actividad para atenuar el riesgo de fallo de un sistema crítico. Se aplican sólidos procesos de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo. El CIPSIO de IAG Tech y los miembros del Comité de Dirección de las compañías operadoras mantienen relaciones estratégicas con todos los proveedores de TI críticos y supervisan todos los contratos de TI críticos en todas las compañías del Grupo. El Grupo sigue desarrollando plataformas como la Nueva Capacidad de Distribución, cambiando los marcos de distribución y pasando de los canales indirectos a los directos. IAG Tech continúa propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con <i>start-ups</i> y disruptores tecnológicos. 				

Comerciales y operativos

<div style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 5px;"> 8 Resiliencia operativa Director de Información, Compras, Servicios e Innovación Consejeros delegados de las compañías operadoras </div>	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
<p>Relevancia estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> Las compañías aéreas del Grupo pueden sufrir alteraciones por distintos sucesos. Un único suceso prolongado, o una serie de sucesos muy seguidos, repercuten en la capacidad operativa, la situación financiera y la fortaleza de la marca de las aerolíneas del Grupo. El Grupo debe respetar las restricciones y normativas de las administraciones públicas locales, sobre todo en materia de seguridad y salud pública, por lo que es sensible a cualquier repercusión en la demanda. 			↑	↑	1 2 3
Descripción de los riesgos	<p>Estado</p> <p>El Grupo depende de terceros críticos fundamentales para servicios y mercancías, muchas de las cuales se han visto afectadas por problemas de recursos, inflación y perturbaciones en la cadena de suministro. La persistente escasez de mano de obra, especialmente de personal técnico habilitado, los conflictos laborales y las huelgas en el sector de la aviación, combinados con la escasez de bienes disponibles en la cadena de suministro, principalmente motores, y las restricciones del espacio aéreo y del control del tráfico aéreo, pueden afectar al entorno operativo y a la experiencia del cliente de las aerolíneas del Grupo y aumentar los costes de funcionamiento de las operaciones a la hora de reforzarlas, así como repercutir en los costes y las operaciones de las empresas de las que depende el Grupo.</p> <p>El Grupo sigue adelante con su ambicioso programa de transformación de las infraestructuras de TI para modernizar y digitalizar su parque informático. El Grupo se centra en minimizar los posibles cortes no programados o las interrupciones del servicio a los clientes reforzando aún más las redes de las aerolíneas.</p> <p>El Grupo sigue estudiando y reforzando su resiliencia para hacer frente a tensiones graves e inesperadas. Se han considerado posibles acontecimientos de alto impacto y baja probabilidad que podrían afectar a IAG y/o al sector de la aviación. Muchos de estos acontecimientos están fuera del control del Grupo, como una meteorología adversa, otra pandemia, disturbios civiles o un atentado terrorista en ciudades en las que operan las aerolíneas del Grupo.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> Cualquier suceso que cause una alteración significativa en la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de las interrupciones del servicio a corto plazo puede dar lugar a una pérdida de ingresos, interrupciones del servicio hacia los clientes y costes adicionales para el Grupo. Los problemas de salud pública que afectan a poblaciones a gran escala podrían tener un efecto adverso en el Grupo si las administraciones públicas deciden imponer restricciones, al igual que cualquier brote pandémico futuro u otro suceso importante que afecte a las operaciones o a la capacidad de viajar de los clientes. Es posible que las compañías aéreas del Grupo no puedan dotar sus operaciones de recursos suficientes, lo que repercutiría en los clientes y las marcas. Las aerolíneas del Grupo dependen de terceros fundamentales en la entrega de bienes y servicios para mantener sus operaciones y satisfacer las expectativas de los clientes, y cualquier fallo en el nivel de servicio o en la fiabilidad y entrega de bienes puede afectar a la resiliencia operativa y a nuestros clientes. 	<p>Atenuantes</p> <ul style="list-style-type: none"> La dirección cuenta con planes de continuidad de la actividad para atenuar este riesgo en la medida de lo posible, centrándose en la resiliencia operativa y financiera y en la seguridad y recuperación de clientes y empleados. Las aerolíneas del Grupo disponen de aviones y tripulaciones de reserva para mejorar la resiliencia. El Grupo dispone de la capacidad necesaria para minimizar el impacto de las restricciones del espacio aéreo y las huelgas en sus clientes y operaciones. Todas las compañías aéreas del Grupo se centran en desarrollar herramientas de gestión de las interrupciones del servicio para ayudar a nuestros clientes cuando se producen interrupciones del servicio. 				

Comerciales y operativos

9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad Consejeros delegados de las compañías operadoras	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	2
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con una amplia plantilla sindicalizada, en la que alrededor del 87% de los trabajadores están representados por alguno de los diferentes sindicatos que han suscrito convenios colectivos (CBA). IAG confía en el éxito de los acuerdos de negociación colectiva en todas sus compañías operadoras para el funcionamiento de sus aerolíneas. Para transformar nuestros negocios a buen ritmo se necesitan las competencias y la cultura adecuadas. Las aerolíneas del Grupo requieren conocimientos especializados para seguir operando. 	<p>Nuestro personal, su implicación, su adaptación cultural y su mentalidad de cambio son fundamentales para los resultados actuales y el éxito futuro del Grupo. Nuestra dirección reconoce los esfuerzos de nuestro personal y su compromiso hasta superar los continuos retos de funcionamiento a los que se enfrentan nuestras aerolíneas. Se ha abordado la escasez de recursos en las tripulaciones y nuestras compañías están impulsando el desarrollo de los conocimientos y la experiencia de sus nuevos empleados, así como gestionando el impacto cultural de la incorporación a gran escala para garantizar que tengan las capacidades adecuadas para operar. La escasez de personal técnico habilitado en el sector de la aviación y en las aerolíneas del Grupo puede afectar a los plazos de entrega del mantenimiento, a menos que se consigan los niveles de recursos necesarios.</p> <p>En todo el Grupo hay negociaciones colectivas con varios sindicatos. En los casos en que los convenios están abiertos, nuestras compañías operadoras siguen manteniendo conversaciones con los sindicatos para conseguir acuerdos sostenibles y abordar los problemas que surgen en las negociaciones. En septiembre, AENA anunció el resultado de su concurso para la adjudicación de licencias de <i>handling</i> en aeropuertos de toda España, que supuso la pérdida de aeropuertos clave en favor de otro proveedor. Por su parte, los sindicatos de los servicios de asistencia en tierra de Iberia irán a la huelga en enero de 2024, e Iberia está trabajando para diseñar una solución ante la pérdida de licencias. Iberia tiene previsto crear una nueva compañía de <i>handling</i>, que prestará servicios de <i>handling</i> y todo el personal del aeropuerto afectado por la decisión de AENA será trasladado a la nueva compañía, con un nuevo convenio sectorial y condiciones para los actuales empleados de Iberia.</p> <p>El Grupo se centra en el bienestar del personal y en su moral y motivación, lo que incluye el apoyo a modelos de trabajo ágiles e híbridos. Se han puesto en marcha regímenes de apoyo al bienestar del personal del Grupo, y continúan las iniciativas para fomentar la confianza y el diálogo en todas las actividades del Grupo. El Grupo ha identificado las competencias y capacidades necesarias para gestionar su transformación, que incluyen la mejora de su capacidad de liderazgo y el cumplimiento de los planes de diversidad e inclusión del Grupo. 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 el compromiso de los empleados.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Cualquier ruptura del proceso de negociación con los trabajadores sindicados puede dar lugar posteriormente a huelgas que perturben el funcionamiento y afecten negativamente al rendimiento operativo y a la percepción que los clientes tienen de las aerolíneas. Nuestro personal no está implicado o no muestra el liderazgo o los comportamientos culturales necesarios. Los negocios del Grupo no consiguen atraer, motivar, retener o desarrollar a nuestro personal para que brinde la experiencia del servicio y la marca. No se dispone de las competencias críticas para ejecutar el plan de transformación necesario o para explotar las oportunidades en materia de innovación e IA e impulsar el negocio. El personal técnico habilitado, incluidos pilotos e ingenieros, puede verse afectado por las restricciones de contratación del Brexit. 	<ul style="list-style-type: none"> El intercambio de información, las consultas y la negociación colectiva con los sindicatos de todo el Grupo se llevan a cabo de forma periódica bajo la dirección de especialistas en recursos humanos de las compañías operadoras, que cuentan con una gran experiencia en relaciones laborales. Se garantiza que la retribución se ajusta a los mercados locales en términos de productividad y salario. En nuestras operaciones se aplican las estrategias de personal de las compañías operadoras. El Comité de Dirección de IAG y el Consejo de Administración han revisado la planificación de la sucesión dentro de las compañías operadoras y entre ellas, y se está aplicando un proceso coherente en todo el Grupo. Se hace hincapié en la contratación y el desarrollo de competencias para dirigir y transformar nuestros negocios. El Grupo está invirtiendo en programas de becarios e iniciativas de retención para ayudar a conseguir y retener ingenieros. Se han llevado a cabo encuestas sobre satisfacción y salud organizativa en las compañías operadoras y posteriormente se han desarrollado planes de acción para crear una cultura positiva e inclusiva. Se ofrece apoyo al bienestar de las personas. El Código de Conducta de IAG está respaldado por programas anuales de concienciación y formación de obligado cumplimiento para todo nuestro personal. 				

Comerciales y operativos

10 **Incidente de seguridad o de protección**
Consejeros delegados de las compañías operadoras

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
		2023	2022

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

- La seguridad y protección de nuestros clientes y empleados son valores fundamentales para el Grupo.
- Los sucesos externos de gran repercusión en el sector de la aviación y las aeronaves pueden cambiar la actitud de los clientes hacia el transporte aéreo

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) del Consejo de IAG y los consejos de cada compañía operadora continúan supervisando el desempeño en materia de seguridad de las aerolíneas de IAG. La responsabilidad en materia de seguridad recae en cada una de las aerolíneas del Grupo de acuerdo con sus normas aplicables. En el informe de la Comisión SECR se ofrece más información al respecto.

Descripción de los riesgos	Atenuantes
----------------------------	------------

- Un fallo a la hora de prevenir o responder eficazmente a un incidente importante de seguridad o de inteligencia puede afectar negativamente a las marcas, operaciones y resultados financieros del Grupo.

- Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo se aseguran de que disponen de los recursos y procedimientos adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo.
- Las aerolíneas del Grupo cuentan con programas completos de formación y mantenimiento, respaldados por un entorno de cultura justa, en el que todos son responsables de sus actos y sus resultados reflejan los conocimientos, comportamientos y aptitudes que poseen.
- Existe un diálogo continuo en materia de seguridad con aeropuertos, reguladores y autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas.
- Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en caso de incidente o información relacionada con la seguridad o la protección de las personas.

Comerciales y operativos

<div style="background-color: #00728f; color: white; padding: 5px;"> 11 Transformación, innovación e IA Director de Información, Compras, Servicios e Innovación Director de Transformación y Desarrollo Corporativo </div>	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> El programa de transformación, innovación e inteligencia artificial es fundamental para que el Grupo obtenga buenos resultados y compita en el nuevo entorno de mercado, en el que los efectos distorsionadores de los regímenes de ayuda a la aviación pueden haber permitido a los competidores acelerar sus programas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y propuestas para el cliente. 	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="display: flex; gap: 5px;"> </div> <div style="display: flex; gap: 5px;"> </div> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="text-align: center;">2023 =</div> <div style="text-align: center;">2022 =</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; color: red; font-weight: bold;">4</div> </div> </div> <p>El Grupo cuenta con una Oficina de Gestión de Programas de Transformación que supervisa una cartera acordada de iniciativas en todo el Grupo centradas en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la eficiencia de costes, y la mentalidad de transformación se está convirtiendo en parte de nuestra cultura. Muchos de los programas son plurianuales y todos están sujetos a la revisión continua y a la aprobación de inversiones por parte del Consejo de IAG. A lo largo del ejercicio, el Grupo ha creado un comité de gobierno de IA y unas directrices para el uso de los datos con respecto a las herramientas y la tecnología de IA.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> 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 efectos beneficiosos de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas digitales del Grupo y propuestas para el cliente. El ritmo de los cambios puede exponer al Grupo a riesgos de ejecución a medida que se ponen en marcha múltiples iniciativas a través de los procesos y sistemas que dan servicio a nuestras operaciones y clientes. El impacto en nuestro personal de la amplia agenda de cambio, si se gestiona de forma deficiente o descoordinada, podría dar lugar a problemas logísticos y de comunicación, lo que podría afectar negativamente al NPS, los ingresos y las mejoras de la eficiencia. No se consigue una mayor normalización, simplificación y eficiencia de las plataformas del Grupo. Los competidores, los nuevos participantes, pueden invertir e innovar desplegando tecnologías digitales, IA, iniciativas de sostenibilidad y/o plataformas antes que el Grupo. Los niveles de captura, almacenamiento y seguridad de los datos, así como su disponibilidad, no son suficientes ni están preparados para explotar los casos de uso de la IA. 	<ul style="list-style-type: none"> El Director de Transformación y Desarrollo Corporativo supervisa claramente todos los programas en todas las oficinas del Grupo. Se establecen estructuras replicadas en las compañías operadoras. Se utilizan indicadores básicos sistemáticos y paneles de informes para evaluar los resultados con respecto a la planificación. El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas con cada compañía operadora para evaluar su programa de transformación y los riesgos de su ejecución. El programa de transformación del Grupo está sujeto a la aprobación por el Consejo, que supervisa regularmente sus progresos. El comité de gobierno de IA del Grupo evalúa las iniciativas de IA, que deben permitir a las compañías operadoras del Grupo explotar las capacidades de esta tecnología. Las compañías operadoras envían comunicaciones a sus empleados sobre las iniciativas de cambio y les informan de aquellos que puedan afectarles. Se tienen en cuenta los compromisos en materia de sostenibilidad y la agenda del Grupo para todos los programas. Cualquier cambio potencial que pudiera afectar a las marcas se revisa para atenuar los daños a la reputación y a la marca. 				

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

12 Financiación de la deuda Director Financiero	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
			↓	=	1
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> La capacidad del Grupo para financiar las operaciones en curso, los pedidos de aviones comprometidos, los futuros planes de crecimiento de la flota o las adquisiciones es vulnerable ante diversos factores; entre ellos las condiciones de los mercados financieros, el interés de las instituciones financieras por la financiación garantizada de aviones y las percepciones de los mercados financieros sobre la futura resistencia y los flujos de efectivo futuros del Grupo. 	<p>El acceso a los mercados de deuda garantizada y no garantizada puede verse perturbado por la incertidumbre geopolítica y económica, lo que afectará a las opciones de financiación y a los tipos de interés de que dispone el Grupo para la financiación de nuevos aviones o cuando decida refinanciar su deuda. Las subidas de los tipos de interés aplicadas por los bancos centrales en 2023 para hacer frente a la inflación aumentan el coste para el Grupo de la deuda a tipo variable existente, así como el de la nueva financiación. A 31 de diciembre de 2023, aproximadamente el 13% de la deuda del Grupo, incluidas las coberturas, era a tipo variable, ya que el Grupo ha amortizado una parte sustancial de su deuda a tipo variable en 2023. El Grupo ha conseguido financiación para todas las entregas de aviones que pretendía financiar durante 2023, utilizando mecanismos tradicionales de financiación de aeronaves a largo plazo. La calificación crediticia que otorga S&P al Grupo se elevó al grado de inversión (BBB-) durante el ejercicio, mientras que la calificación de Moody's se incrementó un peldaño hasta Ba1. En diciembre, Fitch elevó la calificación de British Airways a grado de inversión BB-.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad de financiación de las operaciones en curso, los pedidos de aviones comprometidos, los planes futuros de crecimiento de la flota, las adquisiciones de compañías y las garantías financieras de terceros. Las nuevas líneas de financiación, además de la amortización de las líneas existentes, pueden afectar a los planes de transformación del Grupo e influirán en los plazos para que IAG reanude el pago de dividendos a sus accionistas. Unos tipos de interés más altos en el mercado, o unas condiciones más restrictivas, para la financiación nueva o la refinanciación pueden repercutir en la base de costes del Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente la situación financiera y la estrategia de financiación del Grupo. El Grupo ha seguido centrándose claramente en gestionar la liquidez y garantizar el mantenimiento de sus inversiones críticas. En 2023, el Grupo amplió un año la disponibilidad de 1.655 millones de dólares estadounidenses de su línea de crédito renovable de 1.755 millones, hasta marzo de 2026. Se establecen relaciones sólidas con bancos, entidades financieras y arrendadores. Se planifica el escenario 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. 				

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

13 Riesgo financiero y de tesorería Director Financiero	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener repercusiones significativas en los resultados operativos del Grupo. La volatilidad de las divisas distintas de las divisas locales de las compañías aéreas puede tener un impacto significativo en los resultados operativos del Grupo, en particular el dólar estadounidense. La subida de los tipos de interés puede tener repercusiones significativas en los resultados operativos del Grupo. El Grupo está expuesto a incumplimientos de contratos financieros que pueden dar lugar a pérdidas económicas. 	<p>La volatilidad de los costes de combustible derivada de sucesos geopolíticos se ha atenuado en parte por la política de coberturas de combustible del Grupo. El acceso a instrumentos de cobertura de combustible o la capacidad para trasladar el aumento de los costes de combustible a los consumidores podrían afectar a los beneficios del Grupo, que sigue evaluando la fortaleza del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina y sus posibles repercusiones en los resultados operativos del Grupo. Todas las aerolíneas cubren el riesgo de tipos de cambio en línea con la política de coberturas del Grupo.</p> <p>El enfoque de la gestión del riesgo de combustible, la gestión del riesgo financiero, la gestión del riesgo de tipos de interés, la gestión de las proporciones de deuda a tipos fijos y variables y la gestión del riesgo de crédito de contrapartes financieras, así como la exposición del Grupo por zonas geográficas, siguen evaluándose para garantizar que el Grupo responde adecuadamente a la rápida evolución del entorno financiero. Los detalles figuran en los estados financieros del Grupo.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad de gestionar la volatilidad del precio del petróleo y sus derivados. Incapacidad de gestionar el riesgo de los tipos de cambio en los ingresos, las compras, la tesorería y la financiación en divisas diferentes de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Incapacidad de gestionar el impacto de los cambios de tipos de interés en la deuda a tipos variables y en los arrendamientos operativos variables. Incapacidad de gestionar la exposición crediticia de las contrapartes financieras derivada de las inversiones en efectivo y la negociación de los derivados. 	<ul style="list-style-type: none"> La Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente las posiciones del Grupo en combustible, divisas y otros contratos financieros. Todas las aerolíneas realizan coberturas de acuerdo con la política de coberturas del Grupo, bajo la supervisión del departamento de tesorería del Grupo. El riesgo del precio del combustible se cubre parcialmente mediante la compra de derivados del petróleo y de los destilados del petróleo con arreglo a la tolerancia al riesgo del Grupo. El riesgo de los tipos de cambio se cubre conciliando los flujos de entrada y salida y gestionando el excedente o el déficit mediante derivados de divisas. Todas las aerolíneas revisan las rutas a países con controles cambiarios para supervisar los retrasos en la repatriación de efectivo o con riesgo de devaluación substancial de la divisa local. El impacto de las variaciones de los tipos de interés en las posiciones de deuda a tipos variables se atenúa mediante derivados de tipos de interés, así como estructurando nuevas operaciones de arrendamiento y deuda seleccionadas a tipos fijos durante todo su plazo. El Grupo aplica límites al riesgo de contraparte financiera por aerolínea y por tipo de exposición y supervisa el riesgo financiero y de contraparte en todo momento. El Comité de Dirección de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisan periódicamente los riesgos financieros y los importes cubiertos. Cualquier posición relevante fuera de los límites de las políticas debe ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. 				

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

14 Impuestos Director Financiero		Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
Relevancia estratégica		Estado		2023	2022
<ul style="list-style-type: none"> El pago de impuestos es una obligación legal. Los cambios en la normativa fiscal, incluidos los cambios en los tipos impositivos, pueden dar lugar a costes adicionales de impuestos para el Grupo y a una mayor complejidad en el cumplimiento de tales cambios. La estrategia fiscal del Grupo pretende equilibrar las necesidades de nuestros principales grupos de interés, reconociendo que los impuestos son una de las aportaciones positivas del Grupo a las economías y sociedades en general de los países en los que opera IAG. 					
Descripción de los riesgos		Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos derivados de cambios en la legislación fiscal y en las normas contables o de la impugnación por las autoridades tributarias de la interpretación o aplicación de la legislación fiscal. Las compañías y los consumidores pueden verse sometidos a mayores niveles de imposición a medida que las administraciones públicas tratan de aumentar los impuestos medioambientales, rediseñar el marco fiscal mundial y recomponer las finanzas públicas. Las expectativas de los grupos de interés relación con en el comportamiento fiscal de las grandes corporaciones pueden dar lugar a un riesgo para la reputación del Grupo derivado de su gestión de los impuestos. 		<ul style="list-style-type: none"> El Grupo se adhiere a la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y se ha comprometido a cumplir con todas las leyes tributarias, a actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y a colaborar de forma transparente con las autoridades tributarias. Los riesgos fiscales son gestionados por las compañías operadoras en coordinación con el departamento fiscal de IAG. El riesgo fiscal es supervisado por el Consejo a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Grupo trata de comprender las expectativas de sus interlocutores en materia fiscal; por ejemplo mediante la cooperación con las autoridades tributarias y su interacción con organizaciones no gubernamentales. El Consejo de IAG revisa y aprueba anualmente la estrategia fiscal. El Grupo recurre al asesoramiento de expertos en materia de impuestos cuando es necesario. 			

Regulatorios y de cumplimiento

15 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
			2023	2022
Relevancia estratégica	Estado		=	=
<ul style="list-style-type: none"> Las aerolíneas están sujetas a un importante grado de control regulatorio. Para que las compañías aéreas puedan ser titulares de licencias de actividad de la UE, deben ser de mayoría accionarial y estar controladas efectivamente por accionistas de la UE. British Airways es una compañía aérea de Reino Unido y no está sujeta al mismo requisito. 	El sector de la aviación sigue operando bajo una serie de restricciones de nacionalidad y de otros tipos, 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 optar a las licencias de actividad aplicables. El Grupo seguirá animando a los grupos de interés a normalizar la propiedad de las aerolíneas en consonancia con otros sectores empresariales.			
Descripción de los riesgos	Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> IAG podría afrontar dificultades en su estructura de propiedad y control. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con estructuras de gobierno que incluyen estructuras de nacionalidad para proteger las licencias de actividad 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 Reino Unido y la UE. 			

 Véase la sección de Gobierno corporativo

16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave Directora de Asesoría Jurídica	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
			2023	2022
Relevancia estratégica	Estado		=	=
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la actividad empresarial conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y grupos de interés. 	El Grupo ha mantenido su atención en el cumplimiento de la normativa clave, y los programas de formación obligatorios han continuado a lo largo del ejercicio. Para los riesgos reglamentarios relacionados con la seguridad y la protección, véase el riesgo "Incidente de seguridad o protección".			
Descripción de los riesgos	Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo está expuesto al riesgo de que el comportamiento inadecuado o poco ético de un empleado o grupo de empleados provoque daños en su reputación, multas o pérdidas para el Grupo. El incumplimiento de la legislación o los reglamentos puede dar lugar a infracciones que podrían perjudicar o afectar a nuestros clientes, empleados o terceras partes, o repercutir en nuestras operaciones, y provocar daños en la reputación, multas o pérdidas para el Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con marcos claros que incluyen políticas exhaustivas a nivel de grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, auditadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados según sus funciones en estas materias. Los profesionales de cumplimiento, recursos humanos y jurídicos especializados en derecho de la competencia, lucha contra el soborno y otros tipos de legislación y normativas aplicables a las compañías del Grupo apoyan y asesoran a las compañías del Grupo. 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 compañías operadoras existen responsables de cumplimiento y responsables de protección de datos. Los canales de denuncia están disponibles en todas las compañías del Grupo. 			

Análisis de viabilidad

Tendencias y riesgos a largo plazo

Los consejeros han evaluado las tendencias a más largo plazo que son específicas de la industria, y del Grupo, así como las que no son específicas del sector en un plazo que va más allá del establecido en el plan, como la normativa sobre el cambio climático, las propuestas de infraestructuras en los *hubs*, la disponibilidad y el calendario de las tecnologías en la flota, el paso a la nube y su explotación, la IA y las herramientas de innovación disruptiva. Estas tendencias pueden requerir que el Grupo considere respuestas estratégicas, adaptaciones del modelo de negocio y nuevos conjuntos de aptitudes antes de cualquier impacto potencial en el plan del Grupo.

Entre otros, se incluye lo siguiente:

- Las tendencias económicas y los cambios en las fortalezas relativas de las economías mundiales, incluido el auge de los mercados y los *hubs* de los países emergentes, los cambios en los mercados y la interconectividad, incluidas las asociaciones y alianzas, el panorama competitivo y los cambios en la composición de clientes o las actitudes hacia los viajes.
- Las cadenas de suministro y la proximidad y fiabilidad del abastecimiento, las presiones inflacionistas, de recursos y de disponibilidad sobre los proveedores clave.
- Los costes de cumplimiento de la normativa medioambiental y sobre cambio climático o la falta de disponibilidad de infraestructuras en los países para cumplir los compromisos o los mandatos gubernamentales.
- 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 o las oportunidades para el Grupo, como la disponibilidad de mano de obra, la migración, la lucha por atraer el talento, el impacto de la IA en el negocio y los conjuntos de aptitudes, consecuencias de la desinformación, las metas de diversidad e inclusión, los modelos híbridos de trabajo y las diferentes expectativas profesionales de los nuevos miembros de la plantilla y del sector de la aviación.
- Los cambios estructurales en la forma de viajar de los clientes.
- Las posibles consecuencias macroeconómicas de los tipos de interés y la inflación, especialmente cuando hay escasez de mano de obra en los principales mercados o escasez de especialistas técnicos.
- Las posibles repercusiones a más largo plazo del Brexit y la divergencia del Reino Unido respecto a la política y las leyes de la UE.
- 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 tipos de cambio, en particular el dólar estadounidense.
- Las expectativas de los grupos de interés sobre el compromiso de actuar con integridad para proteger nuestro planeta, en particular el 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, 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.
- 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 han acordado 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 el Grupo 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 (y que no se han reflejado ya en el plan).

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



Escenarios modelados

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 Sociedad 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 adapte más según sea necesario. El equipo directivo ha puesto de relieve las

sensibilidades de los supuestos escenarios y estas han sido cuestionadas por la dirección y por el Consejo. Además, el Consejo revisó los resultados de las pruebas de resistencia inversas en los ingresos y los márgenes, que demostraron el nivel de reducciones de sostenidas en los ingresos por pasajeros, y por separado, un descenso de los márgenes antes de medidas de atenuación que provocaría que el Grupo utilizase toda la liquidez disponible (incluidos el efectivo y las líneas de crédito disponibles y no dispuestas) y lo comparó con los resultados de los escenarios.

Nº	Título	Relación con los riesgos principales
1	Hipótesis pesimista	2, 3, 4, 8, 12, 13
	<p>Este escenario configura una mezcla de impactos comerciales y operativos adversos que darían lugar a reducciones de capacidad, además de un aumento de los precios de los combustibles, por encima de los supuestos del plan de negocio del Grupo.</p> <p>Las consideraciones económicas incluyen una combinación de sucesos que reduzcan 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 de pasajero y un aumento de los costes operacionales.</p> <p>La Hipótesis pesimista asume que British Airways se vería obligada a disponer, en su totalidad, de su parte de la línea de crédito renovable disponible en dólares estadounidenses disponible. La Hipótesis pesimista también incorpora el impacto negativo en Air Europa Holdings, que el Grupo planea adquirir durante el periodo del plan, sujeta a la aprobación por parte del regulador.</p> <p>El periodo hasta junio de 2025 de esta Hipótesis Pesimista también se ha aplicado como Hipótesis Pesimista en el análisis de empresa en funcionamiento (véase la nota 2 de los estados financieros del Grupo).</p>	
2	Retos de resiliencia operativa	1, 4, 5, 8, 9
	<p>Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG por cancelaciones de vuelos preventivas en respuesta a los retos de dotación de recursos, con el consiguiente impacto en la reputación.</p> <p>Los continuos retos en la cadena de suministro global, en particular la disponibilidad, fiabilidad y resultados de los motores, conducen a un aumento de los aviones en tierra a la espera de mantenimiento, con nuevas reducciones de capacidad que también afectan a los ingresos. Los ingresos del negocio de mantenimiento del Grupo también se vieron impactados por la falta de piezas de repuesto disponibles.</p> <p>También tuvo un impacto en los ingresos la reducción de la capacidad como consecuencia de las restricciones del espacio aéreo de los aeropuertos y del control del tráfico aéreo.</p> <p>El impacto en los ingresos de las perturbaciones en la programación debidas a fenómenos meteorológicos extremos también se considera dentro de este escenario.</p>	
3	Ciberseguridad e infraestructuras de TI	1, 6, 7, 8
	<p>Tensión para modelar el impacto de un ataque de <i>ransomware</i> a una aerolínea de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupciones del servicio de cinco días como consecuencia del ataque antes de que se recupere la plena conectividad, 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 y desconectar la conectividad de las plataformas de credenciales compartidas del Grupo. También hay otras pérdidas de ingresos debidas al impacto en la reputación y al aumento de los costes derivados del reglamento 216 de la UE y otros costes por fondos de comercio de clientes. Los costes asociados a la recuperación por el incidente incluyen las interrupciones del servicio durante el periodo de investigación, incluido el aumento de los costes informáticos, así como el impacto sobre la marca y la posibilidad de que se produzca un examen de los reguladores y se impongan multas.</p> <p>Además, el escenario considera una interrupción no planificada debido a la actividad de migración a centros de datos que da lugar a cancelaciones de vuelos con poca antelación que causan una mayor pérdida de ingresos y un aumento de los costes derivados del reglamento 216 de la UE y de otros costes por fondos de comercio de clientes.</p>	
4	Sostenibilidad y transformación empresarial	1, 4, 11
	<p>Una tensión creciente en los ingresos de las operaciones de corto radio en todo el Grupo para reflejar los cambios en el comportamiento de los clientes hacia los viajes de corto radio cuando existen otras opciones de viaje.</p> <p>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. Ingresos en los principales mercados por debajo de las expectativas del plan también modelados para reflejar un posible cambio a largo plazo en la composición y los comportamientos de viaje.</p> <p>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 del combustible sostenible de aviación, también están sujetos a evaluación y modelizaciones por parte del Grupo, además de las evaluaciones de los escenarios de viabilidad.</p>	

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 2026. Han considerado el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre geopolítica, la salud de la industria aeronáutica y 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 muchas de ellas están más allá de la capacidad del Grupo para influir directamente.

El Consejo reconoce el ritmo de cambio necesario dentro del Grupo para seguir adaptándose, crear 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 modelados 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.

Encontrará más información sobre la financiación de la deuda en la información sobre empresa en funcionamiento de la nota 2 de los estados financieros del Grupo.

Basándose en esta evaluación, los consejeros tienen una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar en funcionamiento, hacer frente a sus pasivos según vayan venciendo y captar financiación para lo que sea necesario durante el periodo que finaliza en diciembre de 2026. 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 siempre y cuando los mercados de capitales mantengan su nivel de estabilidad e interés por conceder financiación al sector de la aviación;
- que el Grupo puede aplicar cualquier otro cambio estructural necesario de acuerdo con los procesos de consulta a los sindicatos y las aprobaciones reglamentarias;
- que cualquier pandemia futura u otras restricciones relacionadas con la salud pública no dan lugar a nuevas reducciones de capacidad e inmovilizaciones de aviones prolongadas y sustanciales, ya que las administraciones públicas son reacias a asumir el impacto económico y la tensión que supondría para sus respectivas economías y poblaciones;
- que cualquier nueva cepa de virus o amenaza para la salud pública que surja durante el periodo de viabilidad pueden gestionarse dentro de los regímenes sanitarios y de pruebas existentes sin recurrir a normativas gubernamentales que afecten significativamente a las operaciones de nuestras aerolíneas; y
- que los sucesos geopolíticos no dan lugar a zonas de guerra significativas que afecten a los mercados financieros, a las operaciones del espacio aéreo y a los flujos de conexión de nuestros programas 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 3.4 a) del Reglamento del Consejo, 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, el Consejo se esfuerza en garantizar que los estados financieros de la Sociedad se elaboren de conformidad con las reglas y normas contables. 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 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 del Grupo; forman además parte de él, el *Controller* Financiero del Grupo y los Directores Financieros de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, IAG Loyalty, IAG GBS 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:

- a) 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;
- b) 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;
- c) Ser responsable de las políticas contables del Grupo y cambios en las mismas; y
- d) 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, IAG GBS, IAG Loyalty, Iberia, IAG Cargo y Vueling. La estructura organizativa de la Sociedad, de Aer Lingus, de British Airways, de IAG GBS, de IAG Loyalty, de Iberia, de IAG Cargo y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, IAG GBS, Iberia, IAG Loyalty y Vueling 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 de IAG y en los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, IAG Loyalty, Iberia y Vueling. Aunque son responsables del SCIIF, los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, IAG Loyalty, Iberia y Vueling 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 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 SCIIF

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 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 2023. Los miembros del Equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación sobre SCIIF en 2023.

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:

- a) 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;
- b) 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
- c) 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 (destacadas firmas legales, consultores etc).

El equipo de Controles Internos de IAG rinde cuentas ante el *Controller* Financiero del Grupo IAG y supervisa la documentación del control y proceso financiero 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.

Perímetro 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, IAG Cargo, IAG GBS, IAG Loyalty, Iberia y Vueling 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 y Vueling. 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 SCIF 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, IAG Loyalty, Iberia, Level y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo 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 tanto 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 Sénior de Contabilidad Técnica del Grupo IAG rinde cuentas ante el *Controller* Financiero del Grupo 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, IAG Loyalty, Iberia y Vueling. 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 *Controller* Financiero del Grupo IAG, junto con el Director Financiero de IAG. 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, IAG Loyalty, Iberia y Vueling y en los procesos llevados a cabo por IAG GBS 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

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 591 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 Cibernética de IAG, junto con la dirección de TI de la compañía operadora, gestiona y presta soporte a todos los sistemas de TI bajo las instrucciones del *Chief Information Officer* del Grupo 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 Gestión de Crisis (CM) y Contingencias
- p. Copias de Seguridad y Almacenamiento
- q. Cumplimiento de Requisitos Legales
- r. Cumplimiento de Normativa sobre Protección de Datos
- s. Cumplimiento de Normas de Industria de Tarjetas de Pago (PCI)
- t. Gestión de Vulnerabilidad Técnica
- u. 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 18 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. Comprobación de cambios
 - IV. 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

Los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) en el contrato con el correspondiente proveedor. British Airways, Iberia, Vueling, IAG Cargo, IAG Loyalty y Air Lingus han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a WNS. El equipo de servicios financieros de IAG GBS gestiona los procesos externalizados diariamente. El personal de *Finance* lleva a cabo una revisión trimestral o semestral de las cuentas y conciliaciones externalizadas, así como una supervisión continua de la situación operativa de los procesos externalizados.

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.

- a. British Airways externaliza 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;
- b. Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- c. El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.
- d. Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.
- e. IAG externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones; e
- f. 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, IAG Loyalty, Iberia y Vueling.

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 incluyen a la Sociedad, a Aer Lingus, a British Airways, a IAG GBS, a IAG Loyalty, a Iberia y a Vueling, y cubren los procedimientos llevados a cabo por IAG GBS 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, IAG Loyalty, Iberia y Vueling, 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 2023

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 2023. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, tres procesos al alcance de IAG Loyalty, 18 procesos al alcance de British Airways, 16 procesos al alcance de Iberia, ocho procesos al alcance de Vueling y dos procesos al alcance de IAG.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 591 actividades de control clave cuentan con hasta 483 controles clave de procesos de negocio y 108 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 1 deficiencia esencial en 4 compañías operadoras y 91 deficiencias. La deficiencia esencial se ha remediado antes de final del año y se han establecido planes de actuación para corregir las deficiencias que serán objeto de seguimiento por Auditoría Interna.

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 2023



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 2023

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 7 de febrero de 2024, 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 2023, 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 2023 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.

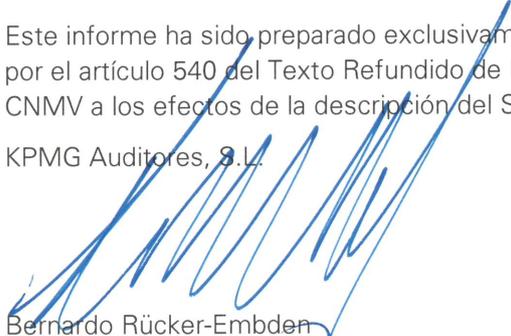
Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

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 Sostenibilidad.
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 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

4 de marzo de 2024

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2023]

CIF: [A85845535]

Denominación Social:

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

Domicilio social:

[EL CASERÍO, IBERIA ZONA INDUSTRIAL, N° 2 (LA MUÑOZA), CAMINO DE LA MUÑOZA, S/N, 28042 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
05/10/2020	497.147.601,00	4.971.476.010	4.971.476.010

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.)	25,14	0,00	0,00	0,00	25,14
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	0,00	5,00	0,00	0,09	5,09

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 CAPITAL RESEARCH	5,00	0,09	5,09

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
	AND MANAGEMENT COMPANY			

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	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00

% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración	0,04
---	------

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	0,04
---	------

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
55.844.755		1,12

(*) 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	68,70

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		
17/06/2021	0,01	48,95	0,01	2,82	51,79	
De los que Capital flotante	0,00	46,46	0,01	2,82	49,29	
16/06/2022	0,04	38,27	0,03	2,87	41,21	
De los que Capital flotante	0,04	35,86	0,03	2,87	38,80	
26/10/2022	0,05	34,05	0,07	3,73	37,90	
De los que Capital flotante	0,05	31,62	0,07	3,73	35,47	
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	

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	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS GALLEGO		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	08/09/2020	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GILES AGUTTER		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA PEGGY BRUZELIUS		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA EVA CASTILLO		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA MARGARET EWING		Independiente	CONSEJERO	20/06/2019	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON MAURICE LAM		Independiente	CONSEJERO	17/06/2021	15/06/2023	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	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	15/06/2023	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	15/06/2023	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
Sin datos					

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 GALLEGO	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

CONSEJEROS EJECUTIVOS		
Nombre o denominación social del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
		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 GILES AGUTTER	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Sector aéreo Cargos externos actuales: Consejero Delegado de Southern Sky Ltd. Consejero de JSX Airlines. Experiencia profesional anterior: Consejero de LATAM Airlines Group 2017-2020. Consejero de Air Italy 2017-2020.
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 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 Diageo Plc. Consejero Senior de BlackRock Long Term Private Capital y consejero de una empresa participada. Experiencia profesional anterior:

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	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 de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero de Desigual SA. 2014-2017. Consejero de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero de Abbott Group 2005-2008. Consejero de Chupa Chups SA 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado del Grupo Bacardi 1992-2004.
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Principales áreas de experiencia: Servicios financieros, corporate finance. Cargos externos actuales: Consejera de Orrön Energy AB, Presidenta de Lancelot Holding AB. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería. Experiencia profesional anterior: Consejera de Lundin Energy AB 2012-2022. Consejera de Skandia Mutual Life Insurance 2012-2022. Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Administración de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratos, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Senior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. Consejera Delegada de ABB Financial Services AB 1991-1997.
DOÑA EVA CASTILLO	Principales áreas de experiencia: Sector financiero y telecomunicaciones. Cargos externos actuales: Consejera de CaixaBank. Miembro del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management. Experiencia profesional anterior: Consejera de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch, Wealth Management EMEA 2006-2009.
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 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

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	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, 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.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: Banca, corporate finance, gestión de inversiones. Cargos externos actuales: Asesor Senior de Altamar Capital Partners. Experiencia profesional anterior: Consejero de Inditex. Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para Europa, Oriente Medio y África 2006-2008. Consejero de Cintra en 2008. Consejero de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.
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 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	5	62,50	62,50	55,55	55,55
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Total	5	5	5	5	45,45	45,45	41,67	41,67

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	Diageo Plc	PRESIDENTE
DON JAVIER FERRÁN	Sociedad participada de BlackRock Long Term Private	CONSEJERO
DON LUIS GALLEGO	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)	CONSEJERO
DON GILES AGUTTER	Southern Sky Ltd.	CONSEJERO DELEGADO
DON GILES AGUTTER	JSX Airlines	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Orrön Energy AB	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lancelot Holding AB.	PRESIDENTE
DOÑA EVA CASTILLO	Caixabank, S.A.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Bank of China (Europe) S.A.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Banque Internationale à Luxembourg S.A.	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	IR - Scientific (Canada)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	Pancreatic Cancer UK	PRESIDENTE
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
DON JAVIER FERRÁN	Asesor Senior de BlackRock Long Term Private Capital
DON ROBIN PHILLIPS	Asesor Senior de Circadence Corporation (US).
DON MAURICE LAM	Lam & Partners Sàrl
DON EMILIO SARACHO	Asesor Senior de Altamar Capital Partners

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)	4.837
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)	86

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
DON FERNANDO CANDELA	Presidente y Consejero Delegado de Iberia
DON ADAM DANIELS	Presidente y Consejero Delegado de 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	Directora de Asesoría Jurídica
DOÑA CAROLINA MARTINOLI	Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad
DON JULIO RODRÍGUEZ	Director de estrategia interino
DON JORGE SACO	Director de Información, Compras, Servicios e Innovación
DON MARCO SANSAVINI	Presidente y Consejero Delegado de Vueling
DON JONATHAN SULLIVAN	Director de Transformación y 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)	14.680
---	--------

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	1

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	7
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	6
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	5
Número de reuniones de Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	4

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	97,73
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	8
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100,00

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)	656	1.151	1.807
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	34,00	18,00	18,00

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	3	3
	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 %)	25,00	25,00

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 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		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA MARGARET EWING	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	VOCAL	Independiente
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DON MAURICE LAM	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
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	08/09/2020

Comisión de Nombramientos		
Nombre	Cargo	Categoría
DON JAVIER FERRÁN	PRESIDENTE	Independiente
DON GILES AGUTTER	VOCAL	Dominical
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	VOCAL	Independiente
DOÑA MARGARET EWING	VOCAL	Independiente
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	20,00
% de consejeros independientes	80,00
% de consejeros otros externos	0,00

Comisión de Retribuciones		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DON EMILIO SARACHO	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 GILES AGUTTER	VOCAL	Dominical
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente
DON ROBIN PHILLIPS	VOCAL	Dominical
DON EMILIO SARACHO	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 2023		Ejercicio 2022		Ejercicio 2021		Ejercicio 2020	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría	3	75,00	3	75,00	3	75,00	3	75,00
Comisión de Nombramientos	3	60,00	3	60,00	2	40,00	1	20,00
Comisión de Retribuciones	3	75,00	3	75,00	3	60,00	3	60,00
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y	1	20,00	1	20,00	1	20,00	1	25,00

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2023		Ejercicio 2022		Ejercicio 2021		Ejercicio 2020	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Responsabilidad Corporativa								

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.)	25,14	British Airways	803	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2.306	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	55.781	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	4.072	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2.998	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	1.880	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	4.482	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	23	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	125	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.)	25,14	Iberia	470	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	NO
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	140	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	NO
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	127	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	54	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	52	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	646	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	188	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	44.344	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	11.859	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	706	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	193	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	3.585	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	36	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.)	25,14	British Airways	15.145	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	73.253	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	88.224	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	41.241	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(28)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	6.743	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(29)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	1.273	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	41.135	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	464	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	2.404	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(33)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	1.615	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(34)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	23	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(35)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	12.480	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.)	25,14	IAG Loyalty	13.130	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 salas y mostradores en aeropuertos
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de capacidad de carga
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructuras aeroportuarias
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pagos en relación con acuerdos de código compartido
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pagos en relación con acuerdos de código compartido
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra.
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructuras aeroportuarias
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pagos en relación con acuerdos de código compartido

	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	Compras de servicios de asistencia en tierra
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pagos en relación con acuerdos de código compartido
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de salas y mostradores en aeropuertos
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de capacidad de carga
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ventas de servicios entre aerolíneas
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Acuerdo comercial conjunto
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(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 salas y mostradores en aeropuertos
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(33)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(34)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(35)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ventas 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	Ventas de servicios entre aerolíneas

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 [X] 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 [X] 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 [X]

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 [X]

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 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 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 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 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 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 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 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 [X] 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 [X] 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 [X] 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 [X]

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 [X] 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 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

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

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 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 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 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

Cumple parcialmente

Explicar

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 [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [X] 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 [X] 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 [X] 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 [X] 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.