

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

ÍNDICE

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de la Sociedad correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2019. Se ha elaborado de conformidad con la Circular 2/2018, de 12 de junio, 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 2/2018 de 12 de junio 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:

2	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
4	Consejo de Administración

General

6	Aplicación de los códigos de gobierno
7	Marco de gobierno
7	Composición del Consejo de Administración
9	Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones
10	Actividades del Consejo de Administración
13	Accionistas
16	Obligaciones de informar, conflictos de intereses y transacciones con partes vinculadas de los Consejeros
16	Información y formación del Consejo de Administración
17	Nombramiento, reelección y cese de consejeros
23	Incorporación al Consejo de Administración
24	Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones

Otra información legal

17	Emisiones de acciones, recompras y acciones propias en autocartera
17	Capital social de la Sociedad
18	Estructura del capital y derechos de los accionistas
19	Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Cargos Directivos
19	Junta de Accionistas
19	Obligaciones de información
19	Limitaciones en la propiedad de acciones
19	Efectos del cambio de control
20	Informe de la Comisión de Nombramientos
25	Informe de la Comisión de Seguridad
26	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
36	Informe de la Comisión de Retribuciones
52	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
63	Control Interno sobre la Información Financiera
68	Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas-estadístico

En relación con el modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo recogido en el anexo I, apéndice II, de la Circular 2/2018 de la CNMV, la Sociedad indica que no ha incluido en este informe la información correspondiente a las secciones A.4, A.6, A.13, C.1.8, C.1.20, C.1.22 y C.1.37 puesto que estas cuestiones no son aplicables a la Sociedad en sus circunstancias actuales.

Presidiendo en un momento de cambios fundamentales



Javier Ferrán
Presidente

“2020 fue un año sin precedentes para IAG y para el Consejo de Administración, pues hicimos frente a los desafíos ingentes y disruptivos que presentó la pandemia de COVID-19 e introdujimos cambios significativos en la dirección de la Sociedad.”

Este es mi primer informe como Presidente de IAG y deseo comenzar agradeciendo a Antonio Vázquez, nuestro presidente saliente, la magnífica labor que ha realizado desde la creación del Grupo en 2011 al forjar unas bases tan sólidas para nuestra estructura de gobierno corporativo. También le estoy profundamente agradecido por el enorme apoyo que me ha brindado durante el proceso de transición.

Es para mí un gran honor presidir el Consejo de IAG y ser merecedor de la confianza de los demás consejeros para desempeñar esta función.

Asumo este cargo al final de un año sin precedentes para el Grupo, que se enfrentó a la increíble disrupción que la pandemia de COVID-19 causó en nuestro negocio, pero también en medio de los cambios más fundamentales que se hayan hecho en diez años en nuestro equipo directivo y Consejo de Administración, entre los que se incluyen el nombramiento de cinco nuevos consejeros.

A pesar de lo extraordinario de estos tiempos, la función del Consejo sigue siendo la misma: crear valor sostenible a largo plazo para el accionista y para el conjunto de nuestros grupos de interés.

Sin embargo, en una crisis, la guía que proporcionamos al equipo directivo es más importante que nunca y nuestro énfasis en el largo plazo y en los intereses de los distintos grupos de interés ocupa un lugar prioritario. Este año, nos centramos ante todo en enfrentar esta crisis, supervisar las distintas iniciativas para preservar la

tesorería y garantizar la liquidez, así como en considerar cuestiones relativas a la distribución del capital y la gestión del riesgo, si bien los problemas en torno a la adquisición de Air Europa y el Brexit también tuvieron un lugar preponderante en nuestra agenda.

Estoy muy orgulloso del trabajo y del compromiso que ha demostrado el Consejo de Administración en respuesta a la pandemia. Celebramos un total de 42 reuniones del Consejo durante el año, además de realizar tareas adicionales destinadas a cuestionar, apoyar y asesorar al equipo directivo. Es en momentos como estos cuando un Consejo realmente demuestra su valor y creo que el Consejo estuvo a la altura de las circunstancias con su contribución, disponibilidad y compromiso.

Como he dicho, se han antepuesto las prioridades de los grupos de interés. Pero quisiera destacar un grupo en particular: los fantásticos profesionales con que cuenta el Grupo. Su bienestar y su capacidad para adaptarse a las nuevas formas de trabajo ocuparon un lugar destacado en nuestras reflexiones, en particular cuando; hubo que tomar decisiones difíciles y hacer sacrificios. Otra área de gran énfasis para el Consejo fueron los esfuerzos de nuestras aerolíneas para garantizar la seguridad de nuestros clientes en cada punto del viaje durante esta imponente emergencia sanitaria.

Cambios en el Consejo y en las comisiones

La planificación eficaz de la sucesión es un elemento de vital importancia para un buen gobierno corporativo. A este respecto, afrontamos algunos desafíos enormes que pusieron a prueba la robustez de nuestro marco de gobierno corporativo.

Para cualquier empresa, no hay un cambio directivo más importante que el nombramiento de un nuevo consejero delegado. A comienzos de año, tuvimos el agrado de anunciar la designación de un candidato interno, Luis Gallego, para suceder a Willie Walsh en esa función. El conocimiento que Luis tiene del Grupo y de nuestra industria está resultando sumamente valioso en estas complicadas circunstancias.

Me gustaría agradecer a Willie su contribución fundamental a IAG y su compromiso desde el inicio del Grupo hasta su último día con nosotros, y en particular por aceptar quedarse seis meses más en 2020.

Kieran Poynter, consejero no ejecutivo de IAG desde 2011, renunció al Consejo en la Junta de Accionistas celebrada en septiembre tras haber sido un excelente presidente de la Comisión de Auditoría. Le agradecemos su gran contribución al Grupo desde su creación. También despedimos a Marc Boland, quien decidió no presentarse para la reelección y a quien expresamos también nuestra enorme gratitud.

Para ocupar estos cargos vacantes, Giles Agutter y Robin Phillips fueron elegidos como miembros del Consejo a propuesta de nuestro principal accionista, Qatar Airways. Ambos constituyen valiosas incorporaciones para nuestro equipo: Giles tiene un amplio bagaje en el sector de la aviación y Robin posee una dilatada experiencia en el sector financiero.

Como Antonio mencionó en su carta de apertura a este informe, tuvimos que realizar otros cambios significativos en relación con el Brexit para cumplir con el requisito de tener una mayoría de consejeros no ejecutivos independientes de la UE. Deborah Kerr, Maria Fernanda Mejía y Steve Gunning presentaron su renuncia en diciembre de 2020 para ayudarnos a cumplir este requisito y les agradecemos su flexibilidad y su contribución. Las funciones ejecutivas de Steve Gunning como Director Financiero no se modificaron y continuará asistiendo a las reuniones de Consejo.

Nombramos a Peggy Bruzelius, Eva Castillo y Heather Ann McSharry para ocupar estos cargos y les agradecemos la visión y experiencia que aportan: Peggy tiene experiencia en servicios financieros y financiación de proyectos; Eva cuenta con profundos conocimientos sobre telecomunicaciones y finanzas; y Heather Ann ha forjado su carrera en los sectores de farmacia y salud, servicios financieros y productos de consumo. Todas ellas están muy formadas en gobierno corporativo, ya que han sido consejeras no ejecutivas anteriormente.

Es especialmente gratificante que, tras su nombramiento, la representación femenina en el Consejo es ahora del 45% y dos de las comisiones están presididas por mujeres. Mantenemos nuestro compromiso de mejorar la diversidad étnica en sintonía con las buenas prácticas actuales.

También hemos renovado la composición de las comisiones del Consejo de Administración, lo que incluye el nombramiento de nuevos presidentes en cada una.

Para obtener más información sobre todos estos cambios y nombramientos, se puede consultar el Informe de la Comisión de Nombramientos.

Cambios en la dirección

Además de aprobar el nombramiento del nuevo Consejero Delegado, el Consejo también consideró los nombramientos de Javier Sánchez-Prieto, quien reemplazó a Luis como Presidente Ejecutivo de Iberia, y de Marco Sansavini, quien pasó a dirigir Vueling. Estos nombramientos se aplazaron, junto con el ascenso de Luis, hasta setiembre para asegurar la estabilidad en los comienzos de la pandemia.

La Comisión de Nombramientos también aprobó otros cambios significativos en nuestro equipo directivo. Son los siguientes:

- Sean Doyle, como nuevo Consejero Delegado de British Airways
- Donal Moriarty, como Consejero Delegado interino de Aer Lingus
- Fernando Candela, en una nueva función de Director de Transformación en el Comité de Dirección
- David Podolsky, como nuevo Director de Estrategia de IAG

Todos estos nombramientos, salvo el de David, que trabajaba en Bain & Co, fueron internos; esto pone una vez más de manifiesto la excelente cantera de talento que tenemos dentro de la Compañía.

Evaluación del Consejo de Administración e incorporaciones

Durante el año, realizamos una evaluación interna del Consejo. Si bien se trató de un ejercicio acotado debido a la gran cantidad de cambios en la composición del Consejo y de las comisiones, arrojó algunas conclusiones útiles que nos permitieron aprovechar la experiencia de los anteriores consejeros y miembros de las comisiones. El proceso fue supervisado por la Comisión de Nombramientos y encabezado por Antonio y por mí, con el apoyo de la Secretaría del Consejo. Se puede ampliar la información a este respecto más adelante en este informe.

Estamos esforzándonos especialmente por que nuestros nuevos compañeros conozcan el negocio con la mayor rapidez y eficiencia posibles. Obviamente, el programa de incorporación ha tenido que adaptarse para hacer frente al contexto actual, asegurando al mismo tiempo que los nuevos consejeros se ponen al día de las cuestiones actuales que se debaten en el seno del Consejo y de sus comisiones. Más adelante en este informe se detalla el proceso de incorporación.

Cultura y diálogo con los empleados y los grupos de interés

El año pasado, debido al contexto difícil y a las restricciones a los viajes, la labor de cultura y diálogo con los empleados estuvo a cargo de las compañías operadoras. Se informó periódica y minuciosamente de estas iniciativas al Consejo de IAG. Se puso especial énfasis en el bienestar, la salud y la seguridad de nuestros empleados.

Asimismo, en el último trimestre se realizó con la ayuda de McKinsey un estudio amplio y profundo usando metodología común para evaluar la cultura de cada unidad de negocio. Este estudio integral constituye una excelente base para identificar las oportunidades y establecer planes de acción para seguir consiguiendo avances duraderos en esta área crítica.

También se compartieron con el Consejo los planes de reestructuración y el Consejo pudo confirmar la rigurosidad con que las diferentes compañías abordaron estos difíciles procesos. Estamos sumamente orgullosos del compromiso, la capacidad de adaptación y la flexibilidad que han demostrado las personas del Grupo durante estos tiempos tan difíciles.

Por último, como resultado de un examen de nuestra arquitectura de gobierno corporativo, el Consejo ha decidido mantener la supervisión directa de cuestiones de cultura y de gobierno corporativo, dándoles una mayor prioridad al involucrar a todos los consejeros en esta tarea. Además, se ha ampliado el mandato de la Comisión de Seguridad para que incluya responsabilidad medioambiental y corporativa, y la nueva conformación cumple plenamente con los requisitos de gobierno corporativo. Esto ayudará a mejorar la supervisión y la interacción del Consejo en materia de sostenibilidad y todas las cuestiones afines, profundizando nuestro enfoque en esta área crucial.

Perspectivas

No puedo expresar con palabras lo orgulloso me siento por la actuación de nuestros empleados a todos los niveles del Grupo durante estos tiempos tan difíciles. Nuestros profesionales, nuestros diversos equipos directivos y el propio Consejo han demostrado notable fortaleza, resistencia y adaptabilidad.

Eso me da una enorme confianza en que no solo saldremos de esta crisis más fuertes, sino también preparados para transformar a IAG en un negocio más sostenible para el futuro.

Javier Ferrán
Presidente



Javier Ferrán



Luis Gallego



Alberto Terol



Giles Agutter



Peggy Bruzelius



Eva Castillo



Margaret Ewing



Robin Phillips



Heather Ann McSharry



Emilio Saracho



Nicola Shaw

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 Surgeles 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero de Associated British Foods plc 2005-2018. 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 Desigual, S.A. Consejero de Chupa Chups SA. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado del Grupo Bacardi 1992-2004.

Luis Gallego ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo.

Cargos externos actuales:

Miembro de la Junta de Gobierno y 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 Clickair 2006 - 2009.

Alberto Terol ^{R A N}

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, servicios profesionales, informática, hostelería.

Cargos externos actuales:

Vicepresidente, Consejero Independiente Coordinador y Presidente de la Comisión de Nomenclaturas, Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero no ejecutivo de Schindler España. Consejero de Varma S.A. Patrono de la Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Presidente del Consejo Supervisor de Senvion, GmbH 2017-2019. Consejero No Ejecutivo de OHL 2010-2016. Consejero No Ejecutivo de Aktua 2013-2016. Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-2009 y Socio Director de la división fiscal y jurídica global de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de Deloitte América Latina 2003-2007. Integración Andersen Deloitte 2002-2003. Socio Director de EMEA de Arthur Andersen 2001-2002. Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues-Andersen 1997-2000.

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.

Peggy Bruzelius (A)

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, *corporate finance*.

Cargos externos actuales:

Presidenta de Lancelot Holding AB. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría de Lundin Energy AB. Consejera no ejecutiva y Presidenta del Comité de Inversión de Skandia Mutual Life Insurance. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería.

Experiencia profesional anterior:

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 no ejecutiva de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera no ejecutiva 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.

Eva Castillo (A) (R)

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero y telecomunicaciones.

Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva de Bankia. Consejera no ejecutiva de Zardoya Otis. Miembro del Consejo Económico de la Santa Sede (Vaticano). Miembro del Consejo de la Fundación Comillas-ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de la Fundación JAMS.

Experiencia profesional anterior:

Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Wealth Management EMEA 2006-2009. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Old Mutual Plc 2011-2013. Consejera no ejecutiva de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera no ejecutiva de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018.

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 Senior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera no ejecutiva independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc.

Experiencia profesional anterior:

Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera no ejecutiva de Standard Chartered Plc 2012-2014. Consejera 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.

Robin Phillips

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte.

Cargos externos actuales:

Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor 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 en 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.

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 buen gobierno.

Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva y Presidenta de la Comisión de Remuneraciones, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Buen Gobierno en CRH plc. Consejera no ejecutiva, Presidenta de la comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc.

Experiencia profesional anterior:

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

Emilio Saracho (R)

Principales áreas de experiencia:

Banca, *corporate finance*, gestión de inversiones.

Cargos externos actuales:

Consejero de Altamar Capital Partners.
Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. Viceconsejero Delegado EMEA 2012-2015, Consejero Delegado Adjunto de Banca de Inversión para EMEA2009-2014 de JP Morgan. Consejero Delegado de JP Morgan Private Banking para EMEA 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 (UK) 1995-1998. Director de Operaciones en España y Portugal de Goldman Sachs International 1990-1995.

Nicola Shaw (R) (S)

Principales áreas de experiencia:

Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión general.

Cargos externos actuales:

Consejera Ejecutiva de National Grid plc. Consejera de Major Projects Association. Consejera de Energy Networks Association y Energy UK.

Experiencia profesional anterior:

Miembro de la Comisión de Auditoría y Riesgos de English Heritage 2015-2018. Consejera no ejecutiva de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera no ejecutiva de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa economista adjunta del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

-  Presidente de la Comisión
-  Comisión de Auditoría y Cumplimiento
-  Comisión de Nombramientos
-  Comisión de Seguridad
-  Comisión de Retribuciones

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

Como sociedad constituida y cotizada en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. Con arreglo a los requisitos legales españoles, este Informe de Gobierno Corporativo incluye información sobre el cumplimiento del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (que fue actualizado y publicado en junio de 2020), así como otra información relativa al gobierno corporativo de IAG. Es informe forma parte del Informe de Gestión de IAG.

Dado que cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council ("FRC") británico, según su redacción vigente en cada momento. Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido aplicable al periodo analizado (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 que responde a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido. El Informe de Gobierno Corporativo está disponible en el sitio web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y también está disponible en el sitio web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (www.cnmv.es). De conformidad con las regulaciones de la CNMV, este informe se ha presentado ante la CNMV acompañado de un anexo estadístico que cubre algunos datos legalmente requeridos.

Además, tal como lo exigen las Normas de Cotización del Reino Unido (*LSE Listing Rules*), este Informe de Gobierno Corporativo incluye una explicación sobre cómo aplica la Sociedad los principios del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. En efecto, la información de esta sección de Gobierno Corporativo del presente Informe Anual, incluidos los informes de las distintas comisiones del Consejo de Administración, se agruparon en cada una de las cinco áreas en las que se divide el Código con el objetivo de ayudar a los accionistas y a los inversores a evaluar cómo IAG ha aplicado los principios del Código durante el periodo analizado.

Durante el año 2020, la Sociedad cumplió plenamente con casi todas las recomendaciones aplicables del Código de Gobierno Corporativo español, con las siguientes excepciones respecto de las cuales IAG comunica un cumplimiento parcial:

- La recomendación número 1 sobre la existencia de restricciones a la propiedad de las acciones en los estatutos de la Sociedad, debido a que IAG debe contener tales restricciones en relación a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación.
- Las recomendaciones número 4, 42, 45 y 54. Con motivo de las modificaciones introducidas a dichas recomendaciones en junio de 2020, la Sociedad no pudo actualizar las políticas internas pertinentes y el Reglamento del Consejo de Administración antes del 31 de diciembre de 2020. El Consejo de IAG tendrá en cuenta las modificaciones pertinentes y los cambios de políticas para que la Sociedad cumpla con estos requisitos dentro del primer trimestre de 2021.
- La recomendación número 52 sobre las normas que rigen la composición y el funcionamiento de las comisiones no obligatorias del Consejo, pues el Presidente de la Comisión de Seguridad de IAG es un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado del Grupo, y no un consejero independiente, como recomienda el Código. Sobre este aspecto, el Consejo revisó su reglamento y aprobó sendos reglamentos para cada comisión consultiva el 25 de febrero de 2021. Como parte de la revisión, se decidió combinar el apoyo brindado al Consejo en materia de seguridad con el brindado en materia de medioambiente y responsabilidad corporativa bajo una nueva Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa. La composición de la nueva Comisión cumple plenamente con la recomendación 52 del Código español.

En lo referente al Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018, la Sociedad considera que ha cumplido con casi todas sus disposiciones. La Sociedad no cumple la disposición 36 del Código, pues no ha redactado una política formal para los requisitos de participación accionarial posterior al empleo, pero como se explica en el Informe sobre Retribuciones de los Consejeros, aprobará dicha política como parte de los cambios que han de introducirse en la política de retribución revisada, que se prevé presentar a los accionistas para su aprobación en 2021.

Durante el último año, el trabajo en materia de cultura y de relaciones con los empleados se desarrolló fundamentalmente al nivel de las distintas compañías del Grupo. Tanto los propios retos planteados por la pandemia del COVID-19 como los cambios en el liderazgo del Grupo han llevado a un replanteamiento de estas cuestiones tanto en el seno del Consejo de Administración como del propio Comité de Dirección.

Tras la revisión de su marco de gobierno corporativo, el Consejo ejercerá directamente la supervisión en materia de cultura y gobierno corporativo para apoyar y dar un seguimiento en su pleno a estas cuestiones.

Al mismo tiempo, se ha acordado reasignar la supervisión en materia de medio ambiente y responsabilidad corporativa desde la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, a la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, aliviando de esta forma la carga de trabajo de la primera y proporcionando un ámbito de seguimiento más cercano y especializado.

Por otro lado, en el ámbito del Comité de Dirección, se ha creado una nueva posición con responsabilidad sobre cultura, talento y sostenibilidad para impulsar y coordinar estas áreas a nivel del Grupo.

Con estos pasos, el Consejo y el Comité de Dirección de IAG refuerzan su compromiso en materia de ESG, especialmente en un momento el Grupo busca reconstruirse mientras supera la crisis creada por la pandemia del COVID-19.

Principios clave del Código de Gobierno Corporativo de 2018

Liderazgo del Consejo de Administración	95
División de responsabilidades	103
Composición, Sucesión y Evaluación	108
Auditoría, Riesgo y Control Interno	114
Retribución	124

Liderazgo del Consejo de Administración

Marco de gobierno de IAG

IAG, como sociedad matriz del Grupo, es responsable de la estrategia y del plan de negocio del Grupo. Centraliza las funciones corporativas del Grupo, incluido el desarrollo de su plataforma global. IAG establece la visión a largo plazo del Grupo, define el atractivo de la cartera y toma decisiones de asignación de capital. Más adelante en este informe puede encontrar más información sobre la estructura y el marco de gobierno corporativo del Grupo.

El Consejo de Administración de IAG, en su conjunto, es responsable del éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Como se indica en su Reglamento, debe procurar conciliar el interés social con los intereses legítimos, según el caso, de 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 medioambiente. Se analizan ejemplos de este enfoque a largo plazo y de la consideración que dispensa a los grupos de interés en la sección sobre grupos de interés de este informe. Además, cada compañía operadora posee una marca individual y una identidad cultural, es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y debe rendir cuentas de la ejecución de sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias.

El Consejo de Administración de IAG

El Consejo ha delegado la administración diaria de la Sociedad al Consejero Delegado del Grupo y al equipo directivo del Grupo, pero se ha reservado para sí mismo la autoridad sobre varios asuntos que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento, que pueden consultarse en la página web corporativa (www.iairgroup.com).

Las principales responsabilidades del Consejo están resumidas más adelante en este informe.

Cada reunión del Consejo de Administración comienza con un informe de cada uno de los presidentes de las comisiones sobre las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las respectivas comisiones y se ofrece a los consejeros la oportunidad de comentar o formular preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión. A esto le sigue una actualización general del Consejero Delegado y, posteriormente, del Director Financiero.

Con el apoyo del Director de Asesoría Jurídica y del Secretario del Consejo, el Presidente fija una agenda correctamente estructurada para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado. El Consejo de Administración cuenta con un calendario continuo de 12 meses que incluye tanto puntos estándar como temas específicos. Durante 2020, las actividades y la supervisión del negocio de parte del Consejo se adecuaron para responder a la pandemia de COVID-19. Las actividades

clave del Consejo en 2020 se describen en la tabla de las actividades del Consejo que se muestra más adelante en este informe.

Composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de ocho consejeros no ejecutivos independientes, dos consejeros no ejecutivos dominicales y un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado de IAG. Para obtener información sobre las biografías de los miembros, véase la sección sobre el Consejo de Administración.

En la Junta de Accionistas del 8 de septiembre de 2020, se designó a Luis Gallego consejero ejecutivo y Consejero Delegado de la Sociedad tras la salida de Willie Walsh. A propuesta de Qatar Airways, el mayor accionista de IAG, Giles Agutter y Robin Phillips fueron nombrados consejeros dominicales no ejecutivos, mientras Kieran Poynter y Marc Bolland se retiraron del Consejo de Administración.

Como parte de los planes puestos en marcha para garantizar que las aerolíneas del Grupo con licencia en la UE continúen cumpliendo con las normas de propiedad y control de la UE tras el Brexit, se modificó la composición del Consejo de Administración de IAG para que tuviera una mayoría de consejeros no ejecutivos independientes de la UE. Para ello, el 31 de diciembre de 2020, Deborah Kerr, María Fernanda Mejía y Steve Gunning dejaron sus puestos en el Consejo y se procedió a nombrar a Peggy Bruzelius, Eva Castillo y Heather Ann McSharry para cubrir estas vacantes. Las funciones ejecutivas de Steve Gunning como Director Financiero no se modificaron.

Composición del Consejo de Administración

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2020, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Antonio Vázquez	Presidente	25 de mayo de 2010 ¹
Luis Gallego	Consejero Delegado	8 de septiembre de 2020
Alberto Terol	Senior Independent Director	20 de junio de 2013
Giles Agutter ²	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
Javier Ferrán	Consejero Independiente	20 de junio de 2019
Heather Ann McSharry	Consejera Independiente	31 de diciembre de 2020
Robin Phillips ²	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 ³

1 Antonio Vázquez dejó su puesto en el Consejo el 7 de enero de 2021. Como se había anunciado previamente, Javier Ferrán lo sucedió como Presidente.

2 Nombrado a propuesta de Qatar Airways (Q.C.S.C), un accionista significativo de IAG.

3 El nombramiento de Nicola Shaw como consejera no ejecutiva fue aprobado por la Junta de Accionistas el 15 de junio de 2017, pero no entró en vigor hasta el 1 de enero de 2018.

Para obtener información más detallada sobre los nombramientos durante 2020, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos.

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. Steve Gunning, Director Financiero del Grupo, y Chris Haynes, Director de Asesoría Jurídica, asisten a todas las reuniones del Consejo de Administración.

Comisiones del Consejo de Administración

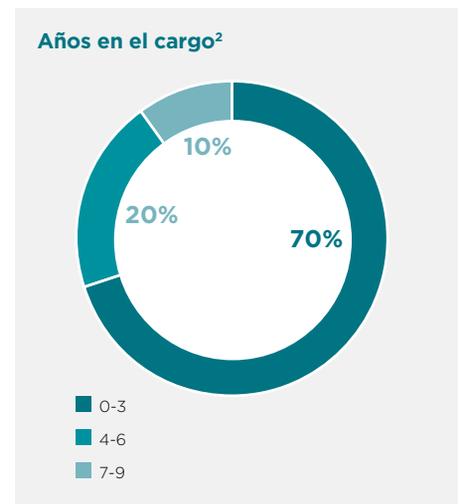
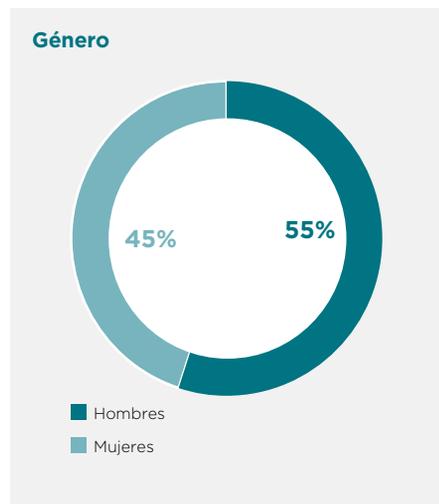
El Consejo posee cuatro comisiones consultivas para asistirlo en la supervisión de varias áreas que se indican a continuación y ejerce una supervisión directa sobre la estrategia, la cultura y el gobierno del grupo. Como regla general, las copias de las actas de todas las reuniones de las comisiones, así como los documentos que se distribuyen antes de cada reunión de comisión, se ponen a disposición de todos los miembros del Consejo.

Las funciones, las composiciones y las actividades de estas comisiones durante el año 2020 se describen en sus informes individuales dentro de este informe sobre gobierno corporativo.

- Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- Comisión de Nombramientos
- Comisión de Retribuciones
- Comisión de Seguridad

En 2020, el Consejo de Administración determinó que era conveniente reforzar la atención a asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo y le asignó estas responsabilidades a una comisión consultiva. Una vez que el Consejo evaluó y revisó sus mandatos y los de las comisiones, se decidió incluir los asuntos de sostenibilidad dentro de la Comisión de Seguridad ya conformada, cuyo mandato y composición fueron objeto de revisión. En su reunión de febrero de 2021, el Consejo aprobó regímenes de funcionamiento nuevos y separados para cada una de sus comisiones. Estos regímenes de funcionamiento pueden consultarse en la página web corporativa.

Diversidad del Consejo de Administración¹



1 Análisis de la composición actual del Consejo.
2 Solo consejeros no ejecutivos

Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo tenía programado reunirse en nueve ocasiones a lo largo del año, además de su reunión anual de estrategia de dos jornadas prevista para septiembre de 2020. Debido a la pandemia de COVID-19, a partir de abril el Consejo llevó a cabo reuniones semanales o quincenales que derivaron en un total de 42 reuniones realizadas durante el periodo analizado.

Algunas de estas reuniones debieron convocarse con poca antelación para supervisar correctamente la evolución de la actividad comercial y apoyar a la dirección durante este difícil periodo, así como para tomar decisiones críticas en respuesta a la pandemia de COVID-19. Esto ilustra, a todas luces, el compromiso individual y conjunto de los consejeros con la Sociedad.

La reunión anual de estrategia de dos jornadas se pospuso y se celebró en diciembre, donde el nuevo Consejero Delegado y el equipo directivo presentaron sus consideraciones iniciales con respecto a la transformación que el Grupo requería.

Durante 2020, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron en privado después de cada reunión programada del Consejo. Además, el *Senior Independent Director* también se reunió con los consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte del proceso de planificación de sucesión a la presidencia.

Como establece el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. De no ser posible, pueden otorgarle una representación a otro consejero, aunque los consejeros no ejecutivos solo pueden concederle una representación a otro

consejero no ejecutivo. Estas representaciones deberán conferirse por escrito y otorgarse específicamente para cada reunión. Ningún consejero puede tener más de tres representaciones, con excepción del Presidente, aunque no puede representar a más de la mitad de los integrantes del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones precisas de voto. Debido al extenso número de reuniones adicionales del Consejo realizadas durante el año a raíz de la pandemia de COVID-19, algunos de sus integrantes no pudieron asistir a todas, pues tenían otros compromisos.

En el siguiente cuadro, se indica el número de reuniones del Consejo de Administración y de las distintas comisiones a las que asistió cada uno de los miembros durante el ejercicio. La lista de consejeros muestra los consejeros de la Sociedad a fecha de este informe.

Consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad
Total en el periodo	42	12	9	9	2
Consejeros actuales					
Javier Ferrán ¹	40/42		4/4	6/7	0/1
Luis Gallego ^{2,3}	12/12				1/1
Giles Agutter ^{2,4}	12/12		4/4		1/1
Peggy Bruzelius ⁵	1/1	1/1			
Eva Castillo ⁵	1/1	1/1			
Margaret Ewing ⁶	42/42	12/12			
Heather Ann McSharry ⁵	1/1				
Robin Phillips ²	12/12				
Emilio Saracho ⁷	42/42		5/5	9/9	
Nicola Shaw	35/42			8/9	2/2
Alberto Terol ⁸	42/42	12/12	9/9		
Consejeros anteriores					
Antonio Vázquez ⁹	42/42		9/9		1/2
Willie Walsh ¹⁰	29/30				1/1
Marc Bolland ¹¹	29/30		5/5	6/6	
Steve Gunning ¹¹	42/42				
Deborah Kerr ¹¹	42/42	10/11	7/8	3/3	
Maria Fernanda Mejia ¹¹	41/42	11/11		9/9	
Kieran Poynter ¹⁰	29/30	7/7			1/1

1 Designado presidente y miembro de la Comisión de Nombramientos el 8 de septiembre de 2020; presentó su renuncia como miembro de las Comisiones de Retribuciones y Seguridad el 24 de septiembre de 2020; designado Presidente del Consejo el 7 de enero de 2021.

2 Designado el 8 de septiembre de 2020.

3 Luis Gallego debía suceder a Willie Walsh como Consejero Delegado el 26 de marzo de 2020. Debido a la pandemia y a las circunstancias excepcionales que afrontaba el sector de las aerolíneas, se decidió que Willie Walsh permaneciera como Consejero Delegado y retrasara su salida. Luis Gallego asistió a las reuniones del Consejo en calidad de invitado hasta su designación oficial en la Junta de Accionistas el 8 de septiembre de 2020. Fue designado presidente y miembro de la Comisión de Seguridad el 8 de septiembre de 2020.

4 Se incorporó a la Comisión de Nombramientos y a la Comisión de Seguridad el 24 de septiembre de 2020.

5 Designada el 31 de diciembre de 2020. Heather Ann McSharry se incorporó a la Comisión de Nombramientos. Peggy Bruzelius y Eva Castillo pasaron a integrar la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Eva Castillo y Heather Ann McSharry se incorporaron a la Comisión de Retribuciones.

6 Nombrado Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 8 de septiembre de 2020, había sido consejero desde el 20 de junio de 2019 se unió a la Comisión de Nombramientos el 28 de enero de 2021.

7 Se incorporó a la Comisión de Retribuciones el 8 de septiembre de 2020; dejó su puesto en la Comisión de Nombramientos el 24 de septiembre de 2020.

8 Designado presidente e integrante de la Comisión de Retribuciones el 31 de diciembre de 2020.

9 Cesó en sus funciones el 7 de enero de 2021.

10 Dejó su puesto en el Consejo de Administración el 8 de septiembre de 2020.

11 Dejó su puesto en el Consejo de Administración el 31 de diciembre de 2020.

Actividades del Consejo de Administración

El año 2020 no tuvo precedentes para el Grupo, puesto que afrontó, y sigue afrontando, el reto más imponente al que se haya enfrentado nunca el sector de las aerolíneas. La actividad del Consejo de Administración refleja con claridad estas circunstancias. A continuación se describen las principales áreas de actividad del Consejo de Administración durante 2020, tanto en lo que respecta a los temas estándar como a la supervisión de la pandemia de COVID-19:

Estrategia y planificación

- Reunión conjunta de estrategia de dos jornadas del Consejo de Administración y el Comité de Dirección, que incluye:
 - Catalizadores y evolución del indicador TSR de IAG
 - Escenarios de COVID-19 y aspiración de IAG
 - Plan y prioridades de recuperación
 - Planes de las compañías operadoras
 - Cultura y talento
 - Análisis de cuestiones estratégicas principales
- Actualización de la estrategia con respecto al mercado de EE. UU.
- Estrategia de LEVEL
- Plan financiero para 2021
- Aumento de capital de 2.740 millones de euros

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operadoras
- 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 y acuerdos de franquicia.
- Actualización sobre el proceso sancionador de la Oficina del Comisario de Información contra British Airways

Supervisión del Consejo de Administración - Crisis del COVID-19

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Cantidad de reuniones 3	Cantidad de reuniones 6	Cantidad de reuniones 4	Cantidad de reuniones 4	Cantidad de reuniones 6
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto inicial de la pandemia (primeros confinamientos y reducción de las operaciones) • Diálogo con los principales grupos de interés • Iniciativas iniciales de preservación de tesorería • Gestión de la crisis del COVID-19 • Información sobre las responsabilidades del Consejo de Administración (I) • Aplazamiento de los planes de sucesión de la dirección y adopción de medidas de reducción de salarios/asignaciones fijas del Consejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones de la supervisión operativa y financiera • Cancelación del dividendo de 2019 • Aplazamiento de la Junta General • Iniciativas de financiación (préstamos del Instituto de Crédito Oficial de España) • Adelanto de los resultados del primer trimestre de 2020 • Informe sobre medidas relacionadas con la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones de la supervisión operativa y financiera • Plan financiero: iniciativas para la fase II y ejercicio de ajuste del balance de situación consolidado • Diálogo con proveedores clave • Información sobre las responsabilidades del Consejo de Administración (II) • Actividades de diálogo con reguladores y gobiernos (medidas de cuarentena) • Actualización sobre el reinicio de las operaciones con pasajeros • Informe sobre medidas relacionadas con la plantilla • Evaluación de las alternativas para obtener financiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones de la supervisión operativa y financiera • Actividades de diálogo con reguladores y gobiernos • Informe sobre medidas relacionadas con la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones de la supervisión operativa y financiera • Preparativos de la ampliación de capital (anuncio del 31 de julio) • Información sobre las responsabilidades del Consejo de Administración (III)

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Propuesta de adquisición de Air Europa y renegociación de los términos
- Lanzamiento de nuevos productos y reconfiguraciones de flota (1T)
- Adquisiciones importantes de aeronaves, contratos de venta y arrendamiento al comprador y acuerdos de refinanciación relacionados con aeronaves
- Acuerdo de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves
- Enajenaciones o imputación a pérdida de aeronaves y acuerdos de aplazamiento de pagos

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y evolución y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Aprobación de las declaraciones de empresa en funcionamiento y viabilidad
- Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos
- Actualizaciones sobre el proceso del Brexit
- Informe anual del auditor externo al Consejo de Administración
- Recomendación de contratar a KPMG como auditor externo para el periodo 2021 a 2024

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Planificación de la sucesión en el Consejo de Administración y en la dirección
- Asuntos vinculados a la retribución
- Convocatoria de la Junta General de Accionistas y propuestas de resolución
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración
- Evaluación de la eficacia del Consejo de Administración y de las comisiones y acuerdo sobre las prioridades de mejora
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cantidad de reuniones 2	Cantidad de reuniones 4	Cantidad de reuniones 3	Cantidad de reuniones 4	Cantidad de reuniones 3
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto inicial de la pandemia (primeros confinamientos y reducción de las operaciones) • Preparativos de la ampliación de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones sobre mercados financieros y novedades de trading de IAG • Junta General de Accionistas • Ampliación de capital (anunciada el 9 de septiembre) • Marco de asignación del capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones sobre los mercados financieros y novedades de trading de IAG (incluido un análisis de ingresos y de la estructura de precios) • Adelanto de los resultados del tercer trimestre de 2020 • Actualización sobre la asignación del capital • Actualización sobre financiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización operativa • Propuestas de financiación y asignación del capital • Actualización sobre el impacto de las nuevas medidas de confinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización operativa • Propuestas de financiación y asignación del capital • Actualización sobre el impacto de las nuevas medidas de confinamiento

Cultura y diálogo con los grupos de interés

Durante el año 2020, IAG ha seguido trabajando bajo el mismo marco, basado en su visión de "ser el grupo de aviación líder en el mundo, maximizando la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y clientes" y en los valores que se derivan del Código de Conducta aprobado en 2019. Este Código que se aplica a todos los consejeros y empleados del Grupo, establece unos valores sencillos de integridad y cumplimiento aplicables en todo el Grupo, respetando las diferentes culturas y valores existentes en cada una de las sociedades operadoras.

Aunque se llevaron a cabo actividades de cumplimiento y de formación para dar a conocer los principios que se detallan en este Código de Conducta de IAG, la pandemia de COVID-19 así como el retraso en el cambio de los directivos, pospusieron algunos de los planes que el Grupo tenía previsto en esta área, aunque cada una de las sociedades operadoras continuó con sus propios programas e iniciativas a durante el año. El Consejo de Administración de IAG fue informado con regularidad y detalle de estas iniciativas. Abajo se incluye un estudio de caso específico sobre IAG Tech, un área crucial para el Grupo que trabaja con todas las diferentes unidades de negocio.

En el último trimestre de 2020, el Grupo ha completado un ejercicio, basado en una encuesta, con ayuda externa. La encuesta ha sido diseñada para ayudar a comprender los aspectos directivos y culturales clave que se necesitan para construir una organización con un alto rendimiento sistemático. A medida que el Grupo se esfuerza por recuperarse de los efectos de la pandemia de COVID-19, la encuesta pretende identificar las fortalezas que pueden aprovecharse, las oportunidades de mejorar y los obstáculos que se interponen para que IAG logre ser el grupo de aerolíneas líder. Los resultados y las conclusiones iniciales de este ejercicio se transmitieron al Consejo de Administración durante la reunión de estrategia de dos jornadas realizada en diciembre, en una sesión especialmente dedicada a cultura y talento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también revisó e informó al Consejo de Administración sobre la eficacia y el funcionamiento de los canales confidenciales que están disponibles en todo el Grupo, mediante los cuales se pueden plantear inquietudes de manera confidencial, y también informó sobre el número y la naturaleza de los incidentes comunicados a través de los canales confidenciales durante 2020.

El Consejo de Administración continuó recibiendo actualizaciones a lo largo de 2020 sobre asuntos relacionados con los empleados de cada compañía operadora, como parte del informe que cada compañía presenta al Consejo, además de cuestiones específicas transmitidas como parte de la información periódica sobre la pandemia de COVID-19. En particular, se informó al Consejo de Administración sobre las medidas específicas para el COVID-19 adoptadas en todo el Grupo para contribuir a la seguridad y al bienestar de los empleados.

El camino hacia una nueva cultura de IAG Tech



IAG Tech se lanzó a finales de 2019, después de mi nombramiento como Director de Información de IAG, y reunió a más de 1.500 profesionales del área digital y de TI con la misión renovada de acelerar los resultados del negocio, formar a los empleados y proteger el negocio mediante el uso de la tecnología y los datos, entre otros objetivos.

IAG Tech, que se ha reorientado en torno a la visión común de aplicar la excelencia tecnológica en todo lo que hacemos, ha iniciado un viaje transformador donde la clave radica en tener una única identidad y una visión, un propósito y unos valores compartidos. Estos valores comunes son la innovación, la capacitación, la profesionalidad, la transparencia y la agilidad.

A lo largo de 2020, redefinimos el modelo operativo de IAG Tech y reformulamos toda nuestra actividad en torno a las personas. En ese contexto, designamos nuestro propio Responsable de Personas y Cultura; de esta forma, hacemos hincapié en la importancia de promover la cultura y establecemos un punto de convergencia en función del cual todos deben rendir cuentas.

Cuando contratamos de manera externa y cuando promovemos personal internamente, prestamos especial atención a la continuidad y a la consolidación de los valores comunes de IAG Tech. Nuestra propia academia de liderazgo desempeña un papel fundamental para garantizar la cultura y los valores correctos y que se promuevan las conductas adecuadas.

La cultura de IAG Tech se apoya en cinco temas vinculados a las personas:

- El compromiso, para asegurar que las personas se sientan motivadas, vigorizadas, felices, saludables y satisfechas. Para ello impulsamos una comunicación generalizada que capte la opinión de nuestros empleados, de modo que podamos incluir sus visiones en cualquier decisión que tomemos; nos enfocamos en el bienestar mental y físico, alentamos un equilibrio positivo entre el trabajo y la vida personal, acogemos la diversidad en todas sus formas para que todos se sientan incluidos y valorados; somos férreos defensores de las actividades medioambientales, sociales y de gobierno corporativo tanto dentro como fuera del ámbito de trabajo; contamos con una red sólida y atenta de profesionales de las TI y la digitalización y promovemos el entorno de trabajo correcto.*

- Gestión del talento, que procura garantizar que IAG Tech tenga a las mejores personas, con las habilidades correctas, en el momento adecuado. En 2021 se confeccionará un plan de recursos estratégicos que contemple la captación y la contratación de talentos, un nuevo programa para graduados y en prácticas, una reserva de talento para identificar y desarrollar a nuestros empleados, planes de sucesión y retención y oportunidades para crecer y progresar.*
- Un marco de reconocimiento que nos permita identificar y celebrar los grandes logros y los ejemplos de empleados que actúan según nuestros valores y conducta.*
- Una gestión del desempeño que vincule los objetivos de todo el personal con nuestros propósitos y metas, así como indicadores clave de rendimiento y otros parámetros para que nuestros empleados entiendan de qué manera cada uno de ellos contribuye a lograr nuestra visión, nuestra misión y los resultados del negocio. Creemos en el valor de las opiniones y los comentarios ecuanímenes, transparentes y continuos.*
- Aprendizaje y Desarrollo, que nos permite contar con las capacidades, habilidades y competencias correctas, necesarias para lograr los resultados del negocio y aplicar nuestra visión de excelencia tecnológica, al tiempo que nos aseguramos de que nuestros empleados puedan crecer y progresar.*

En 2020, IAG Tech participó en el Índice de Salud Organizativa del Grupo y en otras encuestas de satisfacción de empleados. Si bien seguimos analizando la información derivada del Índice, que se completó en diciembre de 2020, reconocemos que estamos tan solo en el comienzo de un largo camino hacia la creación de una cultura de primer nivel mundial. Nuestro camino se apoya en un plan robusto que es parte de Project Magna (programa de transformación de IAG Tech) para continuar definiendo, integrando y forjando nuestra cultura. Para completar este esfuerzo y medir el progreso, tenemos pensado realizar una auditoría interna de nuestra cultura en 2021.

John Gibbs

Director de Información de IAG

Accionistas

Los intereses de los accionistas siempre han estado presentes en las consideraciones del Consejo de Administración. El Consejo participa directamente en un diálogo activo con accionistas e inversores, con los cuales se reúne regularmente, principalmente a través del Consejero Delegado, el Director Financiero y el Presidente del Grupo. Además, el Senior Independent Director ha asistido a las reuniones a petición de algunos accionistas. Entre enero y marzo de 2020, las reuniones se llevaron a cabo en persona, pero a partir de abril se realizaron por teléfono o a través de medios telemáticos.

El Consejo de Administración recibe con regularidad los comentarios de los accionistas y las principales cuestiones analizadas o planteadas con accionistas e inversores. Durante 2020, los intermediarios bursátiles y otros asesores financieros de la Sociedad realizaron una serie de presentaciones ante el Consejo de Administración relativas a temas específicos, como la ampliación de capital y el entorno macroeconómico.

En julio de 2020, el Consejo de Administración propuso la ejecución de una ampliación de capital, que fue aprobada en la Junta General de Accionistas de 2020 y concluyó en octubre de 2020. Como parte de este proceso se llevó a cabo una gira completa de presentación entre los principales accionistas el día del anuncio y en días posteriores. Además, en el mes de septiembre se mantuvieron varias reuniones con numerosos miembros de la base accionarial de IAG y con potenciales inversores clave principalmente europeos y estadounidenses.

También se puso en marcha una extensa campaña destinada a informar a los accionistas minoritarios y a brindarles la oportunidad de participar ejercitando sus derechos de adquisición preferente o vendiendo los correspondientes derechos de suscripción. Dado que la ampliación de capital se llevó a cabo conforme a la legislación española, que difiere de la normativa británica, la Sociedad lanzó una campaña dirigida a sus accionistas minoritarios del Reino Unido con el fin de asegurar que conocieran el proceso y el calendario de participación en la ampliación de capital y también para hacerles saber que aquellos que no acudieran no tendrían derecho a compensación por los derechos de suscripción no ejercidos y expirados y que su participación accionarial sería objeto de dilución, lo que supone una diferencia significativa respecto a la práctica británica.

Como parte de esta campaña de minoritarios se establecieron centros de contacto en el Reino Unido y en España que atendieron las consultas de los accionistas en relación con el proceso y prepararon guías para los accionistas que incluían las preguntas más frecuentes y que se publicaron en la página web corporativa, además de campañas en los medios británicos y españoles.

En la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2020 se aprobó el informe sobre la retribución de los consejeros de 2019 (resolución 8) con el 71,60% de los votos. Como se indicó públicamente, si bien el Consejo acogió con satisfacción el apoyo mayoritario al informe, lamentó que un 20,56% votara en contra de la resolución. Siguiendo la recomendación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, la

Sociedad llevó a cabo un análisis de los resultados de la votación para identificar a los accionistas clasificados entre los 100 primeros que votaron en contra o se abstuvieron de votar la resolución. Con posterioridad a ello, se realizó un proceso de consultas en noviembre de 2020 que incluyó a las principales empresas de asesoramiento sobre voto en juntas generales y a más de 30 instituciones que representan cerca de la mitad de los votos discrepantes.

La conclusión principal que se extrajo de las conversaciones fue que si bien se reconocía que las gratificaciones se determinaron a finales de febrero de 2020 y se pagaron con respecto al ejercicio financiero de diciembre de 2019, estos inversores habrían esperado que se pusieran en marcha medidas excepcionales a la luz de la situación financiera de la Sociedad y también para reflejar las experiencias de los empleados y los accionistas en su calidad de grupos de interés. Aceptaron la reducción salarial y otras medidas establecidas por la Sociedad y no expresaron inquietud respecto de la política de retribución actual de IAG.

Cuestiones relativas a los intereses de los grupos de interés

Como se explicó en la sección del informe sobre grupos de interés, el marco de diálogo de IAG se articula de acuerdo con el modelo de negocio del Grupo. Así pues, la relación con algunos grupos de interés es incumbencia de cada compañía operadora, como en el caso de clientes, empleados y, en cierta medida, en el caso de las aerolíneas asociadas y las asociaciones del sector de las aerolíneas o de gobiernos y organismos reguladores. Esto garantiza que la relación se establezca de la forma más estrecha posible y en el contexto cultural y comercial pertinente y no le impide al Grupo coordinar algunas actividades y fijar normas o directrices mínimas siempre y cuando se considere apropiado.

Además, la relación con los accionistas y los inversores se lleva a cabo desde IAG, principalmente a través del departamento de relaciones con inversores, el Director Financiero del Grupo, el Consejero Delegado del Grupo y el Presidente de IAG. El diálogo con los proveedores de arrendamientos operativos y con las entidades financieras también se lleva a cabo desde IAG para garantizar un enfoque estratégico y uniforme en todo el Grupo.

IAG GBS ofrece una función centralizada de compras para el Grupo y, en general, gestiona la interacción con los proveedores.

En lo que respecta a las cuestiones de sostenibilidad, estas se coordinan a nivel del Grupo y abarcan las políticas y los objetivos, la estructura de gobierno, la gestión del riesgo, la estrategia y los objetivos en cuestiones relevantes, los indicadores de desempeño en materia de sostenibilidad, las comunicaciones y los planes de interacción con los grupos de interés. Cada compañía operadora dentro del Grupo cuenta con un programa diferenciado de sostenibilidad que está armonizado con la estrategia del Grupo. En 2020, el Consejo de Administración decidió reforzar la atención en esta área importante y le asignó esta responsabilidad a una comisión específica del Consejo, que puede proporcionar un seguimiento y control más estrechos. En febrero de 2021, el Consejo de Administración decidió ampliar las facultades de la actual Comisión de Seguridad para cumplir este objetivo en una nueva Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa. Se pueden consultar más detalles sobre el marco de gobierno de la sostenibilidad y la interacción con los grupos de interés en cuestiones de sostenibilidad de IAG en la sección de Sostenibilidad.

El gráfico que sigue ilustra de qué manera se mantiene informado al Consejo de Administración sobre los principales grupos de interés de IAG.



Accionistas y otros grupos de interés financieros



El Consejo de Administración ha sido informado con regularidad de las consideraciones e inquietudes de los accionistas. Por ejemplo, el Director de Relaciones con Inversores de IAG y los agentes bursátiles de la Sociedad fueron invitados a la reunión del Consejo celebrada en enero de 2020 para informar sobre los comentarios de los inversores tras el anuncio por la Sociedad de la supresión de las restricciones que afectaban a los accionistas no comunitarios, así como sobre la retirada del Consejero Delegado del Grupo y el nombramiento de Luis Gallego como su sucesor. Además, se informó al Consejo del análisis de las reacciones del mercado y de los inversores al anuncio de la eliminación de estas restricciones de capital.

El Consejo también fue regularmente informado sobre las labores de diálogo con accionistas institucionales y con minoritarios en relación con la ampliación de capital desde la preparación de la operación hasta su conclusión a principios de octubre. El Consejo supervisó con especial atención todo lo referente a los accionistas minoritarios, para asegurar que fueran informados de sus derechos, del proceso a seguir y del calendario de la ampliación de capital.

Asimismo, a lo largo de 2020 se mantuvo informado al Consejo del diálogo con proveedores de financiación y de arrendamientos operativos, y de los distintos programas de ayudas gubernamentales en el marco de la crisis de COVID-19.

Empleados



El Consejo ha sido informado regularmente sobre las iniciativas llevadas a cabo por cada sociedad operadora en relación con su respectiva plantilla durante la pandemia de COVID-19. En particular, se dedicó una sesión de la reunión de estrategia anual a analizar y debatir los resultados y conclusiones iniciales de la encuesta realizada a los empleados del Grupo.

Clientes



El Consejo de Administración siempre ha prestado una atención especial a los temas vinculados a los clientes y las marcas, y el énfasis en el cliente siempre ha estado presente en sus deliberaciones. Durante 2020, el Consejo recibió regularmente información sobre los clientes como parte de sus actividades de seguimiento de resultados. Durante este difícil periodo, se informó al Consejo sobre las actividades emprendidas por las aerolíneas del Grupo en respuesta a las expectativas de los clientes con relación a la pandemia de COVID-19 y sobre los cambios que se introdujeron en la experiencia de vuelo, así como las medidas adoptadas para apoyar la confianza del cliente.

Proveedores



El Consejo de Administración recibe actualizaciones frecuentes sobre las relaciones con proveedores clave, las novedades relevantes y las actividades de diálogo, incluidas las actualizaciones recibidas a través de los informes sobre auditorías internas y gestión del riesgo. En el marco de la crisis de COVID-19, el Consejo recibió informes frecuentes sobre la interacción con proveedores estratégicos del Grupo, incluidos fabricantes de fuselaje y proveedores de mantenimiento de motores.

Gobiernos y organismos reguladores



El Consejo de Administración se mantiene correctamente informado sobre cuestiones relevantes vinculadas al contexto regulatorio y político. En 2020, se lo informó con regularidad sobre las novedades del Brexit y el diálogo con las autoridades competentes en la UE y los estados miembros.

Además, a través de las reuniones semanales celebradas en 2020, se mantuvo al día sobre los diferentes procesos de diálogo abiertos con organismos reguladores y responsables políticos en relación con la pandemia de COVID-19, ayudando a responder ante el virus a fin de permitir operaciones seguras y continuas y para demostrar la seguridad inherente de los servicios aéreos, poniendo al mismo tiempo de relieve a dichos organismos y responsables políticos las medidas que han resultado gravemente perjudiciales para los intereses del Grupo y los de sus clientes sin aportar ningún beneficio sanitario.

Aerolíneas asociadas y asociaciones del sector



Como parte de su trabajo habitual, el Consejo de Administración revisó las asociaciones y los acuerdos de negocio conjunto existentes del Grupo y se le informó con frecuencia sobre los asuntos más importantes que afectaban al sector, en particular en el contexto de los temas medioambientales. También se le mantuvo al corriente sobre las diferentes iniciativas emprendidas mediante la cooperación con aerolíneas asociadas y con asociaciones sectoriales en el contexto de la crisis de COVID-19.

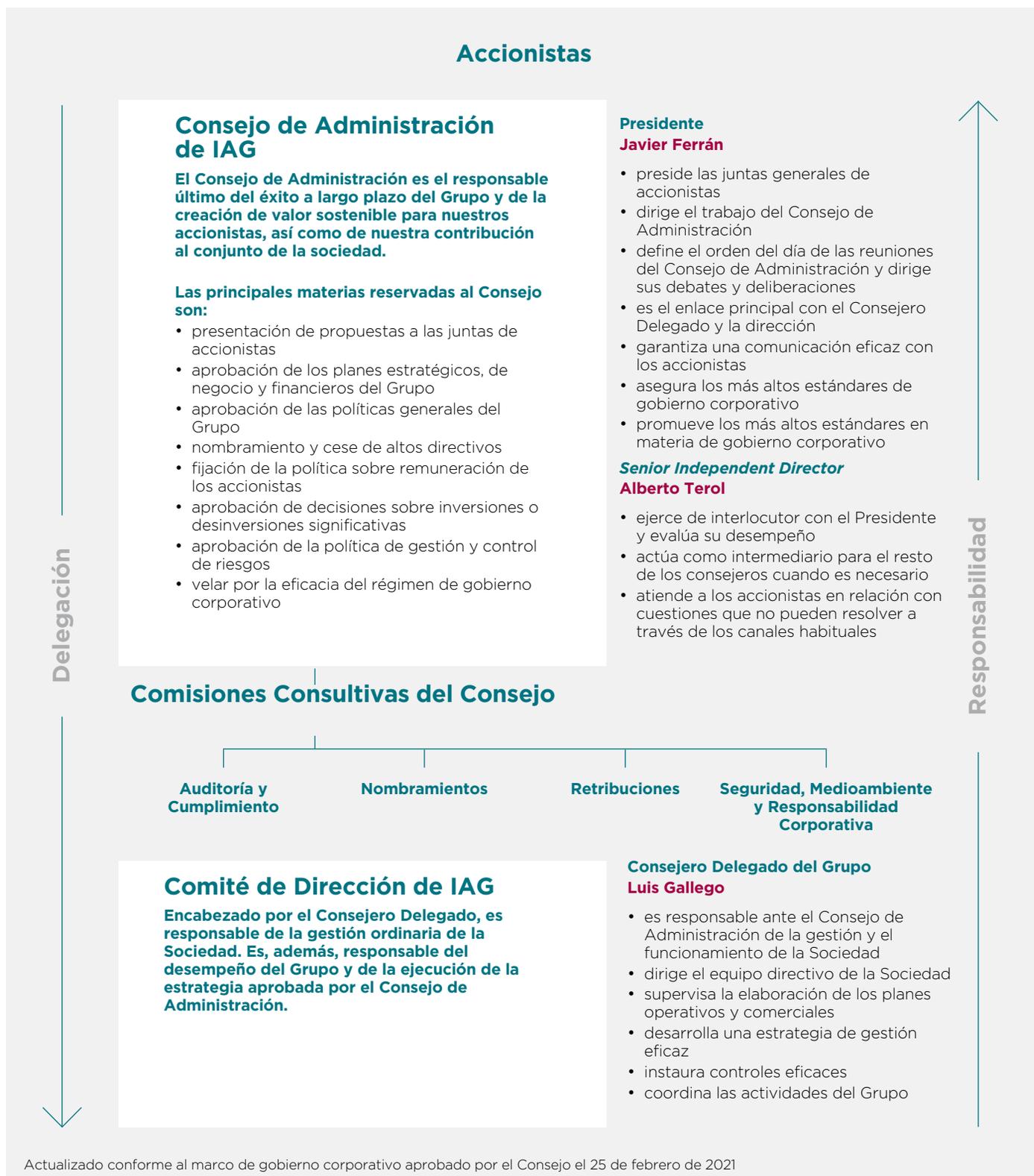
División de responsabilidades

Existe una clara separación entre las funciones del Presidente y del Consejo Delegado del Grupo. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la Sociedad.

El Consejero Delegado es responsable de la gestión y el desempeño diarios del Grupo y 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 de IAG, excepto aquellas que no pueden delegarse conforme a los Estatutos, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

Las diferentes funciones de la Sociedad y sus responsabilidades respectivas se describen en la última versión del Reglamento del Consejo de Administración, de fecha 25 de febrero de 2021 (disponible en la página web corporativa).



Consejeros no ejecutivos

El papel de los consejeros no ejecutivos es hacer un seguimiento de la dirección en relación con el desempeño del Grupo. Deben brindar orientación y asesoramiento, pero también un cuestionamiento constructivo del equipo ejecutivo.

Según lo comunicado por la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan otro negocio o relación que interfiera sustancialmente en el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Los consejeros deben proporcionar a la Comisión de Nombramientos toda la información relevante sobre posibles conflictos de interés que puedan surgir, cualquier cargo que ocupen o actividades que realicen en otras empresas o entidades, así como cualquier cambio sustancial que pueda afectar a su independencia.

La Junta General de 8 de septiembre de 2020 aprobó el nombramiento de Giles Agutter y de Robin Phillips como consejeros dominicales no independientes a propuesta del accionista significativo de IAG Qatar Airways Group (Q.C.S.C.). 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 25,1% a la fecha de este informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo IAG. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que siempre se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posibilidad de que se produzcan conflictos de intereses permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo. Cualquier potencial conflicto de intereses que pudiera afectar a los nuevos consejeros dominicales se gestionará aplicando la obligación de abstención conforme al procedimiento aplicable a los conflictos de intereses que se describe a continuación.

En lo que respecta a la relación de los consejeros dominicales con el accionista significativo que ha propuesto su nombramiento, 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 Group, y que Robin Phillips no tienen

ninguna relación relevante con Qatar Airways Group.

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

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

Los consejeros deben comunicar a la Sociedad la participación o cualquier interés que tengan o adquieran en cualquier compañía competidora del Grupo o cualquier actividad que pueda situarlos en una posición de conflicto con el interés de la Sociedad.

De conformidad con el artículo 21 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros están obligados a adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de intereses. Estos se definen básicamente como cualquier situación en la que los intereses de los consejeros, ya sea directamente o a través de terceros, pueden entrar en conflicto con el interés de la Sociedad o con sus obligaciones para con la Sociedad. En caso de conflicto, los consejeros afectados deben informar a la Sociedad y abstenerse de participar en las deliberaciones sobre la operación que da lugar al conflicto. A efectos de calcular el quórum y las mayorías de voto, el consejero afectado será excluido del número de miembros asistentes.

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para aprobar todas las operaciones llevadas a cabo con los consejeros de la Sociedad o con los accionistas con una participación significativa o con personas vinculadas a ellos.

La ejecución de este tipo de operaciones o cualquier operación que pueda conllevar un conflicto de intereses debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realicen en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas. En el caso de operaciones que se encuentran dentro del curso ordinario de las actividades de la Sociedad y sean de naturaleza habitual o recurrente, y tras la elaboración de un informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el Consejo de Administración puede otorgar una autorización general, siempre y cuando se ejecuten bajo ciertos términos y

condiciones. Esta autorización debe ser necesariamente refrendada por la Junta de Accionistas en los supuestos establecidos en la legislación española sobre sociedades y, en particular, en cualquier operación con un consejero cuyo valor sea superior al 10% de los activos sociales.

Además, antes de someterse a la consideración de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se someten a la revisión del Comité de Dirección de IAG y se ponen en conocimiento del Director de Auditoría del Grupo IAG.

IAG mantiene relaciones comerciales con Qatar Airways que incluyen acuerdos de capacidad de carga, acuerdos de código compartido de pasajeros, arrendamiento de aeronaves con tripulación y servicios interlínea. Por ser un accionista significativo, todas estas operaciones fueron revisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y aprobadas por el Consejo de Administración.

Información y formación del Consejo de Administración

Todos los documentos de las reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones están disponibles para todos los consejeros, incluidas las actas de todas las reuniones. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo de Administración y del Director de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoría legal, contable, técnica, financiera, comercial u otro asesoramiento experto a expensas de la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2020.

En 2020, el Consejo de Administración recibió informes específicos sobre acontecimientos clave, como las negociaciones en curso por la salida del Reino Unido de la UE, e informes concretos sobre los deberes y responsabilidades de los consejeros conforme a la ley española y británica, así como novedades en materia de gobierno corporativo en España y el Reino Unido.

Los consejeros tienen la oportunidad 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. Los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de analizar asuntos de formación y desarrollo

en el marco de su evaluación anual de desempeño individual.

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

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

Los consejeros de IAG se nombran por un periodo de un año como se establece en los Estatutos de la Sociedad. Al finalizar su mandato, los consejeros pueden ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al establecido en los Estatutos. En este sentido, la Sociedad cumple con la recomendación del Código de Reino Unido en la que se establece que los consejeros deberían estar sujetos a reelecciones anuales.

Las propuestas de reelección están sujetas a un procedimiento formal que tiene su base en la propuesta de la Comisión de Nombramientos en el caso de los consejeros no ejecutivos, o en su informe de recomendaciones en el caso de los consejeros ejecutivos. 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 de Administración los conocimientos, las competencias y la experiencia requeridos.

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

No obstante lo anterior, los consejeros han de renunciar al cargo en los casos previstos en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo de Administración, entre otros, cuando pierden la honorabilidad, la idoneidad, la confianza, la competencia, la disponibilidad o el compromiso con su función, necesarios para ser consejero de la Sociedad o cuando su permanencia en el Consejo puede afectar a la credibilidad o la reputación de la Sociedad o pone en peligro sus intereses.

De acuerdo con el artículo 24.2 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros tienen una serie de obligaciones de información, incluido el deber de informar a la Sociedad sobre las circunstancias que pueden perjudicar el nombre y la reputación del Grupo. En particular, si son objeto de algún procedimiento judicial, administrativo o de otro tipo. En esas circunstancias, el Consejo de Administración consideraría el caso tan pronto como sea posible y tomaría las decisiones que considere más oportunas en función del interés de la

Sociedad. Como se indicó anteriormente, si la permanencia en el Consejo de Administración afecta la reputación de la Sociedad o pone en peligro sus intereses, un consejero debe poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a petición de este, renunciar formalmente.

El Consejo de Administración únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes de la finalización del mandato cuando considere que existe justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entiende por justa causa cuando el consejero pasa a ocupar nuevos cargos o contrae nuevas obligaciones que le impiden dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo, incumple los deberes inherentes a su cargo o incurre de manera imprevista en alguna de las circunstancias previstas en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración. La separación también puede proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que deriven en un cambio significativo de control.

El consejero que cesa en su cargo antes del término de su mandato debe explicar las razones en una carta que enviará a todos los consejeros. Además, estas explicaciones deben incluirse en el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Sociedad.

Las normas precedentes se han actualizado conforme a las Recomendaciones de Gobierno Corporativo españolas aprobadas en 2020 e incorporadas al Reglamento del Consejo de Administración aprobado en febrero de 2021 y están disponibles en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y en el sitio web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es).

Capital social de la Sociedad

Los siguientes cambios en el capital social tuvieron lugar durante el ejercicio:

Fecha del cambio	Capital social (euros)	Número de acciones/derechos de voto
9 de septiembre de 2020	199.203.263,40	1.992.032.634
5 de octubre de 2020	497.147.601	4.971.476.010

Otra información legal

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 8 de septiembre autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza con la Junta General Ordinaria de 2021 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 8 de septiembre de 2020), a realizar lo siguiente:

- i reducir el capital social reduciendo el valor nominal de las acciones en 0,40 euros cada una, hasta 0,10 euros por acción;
- ii ampliar el capital social, de conformidad con las disposiciones del artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital española, en hasta un 50% del valor nominal agregado del capital social emitido de la Sociedad que resulte tras la reducción del capital en la fecha de aprobación de dicha resolución (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el capital social al momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente), mediante la emisión y colocación en circulación de nuevas acciones (con o sin prima), cuya contraprestación consistirá en contribuciones en efectivo;
- iii emitir títulos (incluidos warrants) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital

- social conjunto que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a un tercio del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en virtud de la autorización pertinente);
- iv) excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe bajo las autorizaciones anteriores a los efectos de distribuir acciones o valores convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo agregado de las acciones así distribuidas o que se distribuyan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal agregado del capital social emitido de la Sociedad al 8 de septiembre de 2020; y
- v) llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones, de manera directa por parte de la Sociedad, o indirecta a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
- a) la cantidad total máxima de acciones que podrá adquirirse será la que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal agregado del capital social emitido de la Sociedad a fecha 8 de septiembre de 2020, fecha de aprobación de la resolución;
- b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción es cero;

c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción es el mayor entre:

- 1) el importe que resulte de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente durante los cinco días hábiles inmediatamente anteriores al día en que se compra la acción ordinaria; y
- 2) 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 realiza la operación, en la hora correspondiente; en cada caso, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los empleados 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 información más detallada, véase la nota 27 a los estados financieros del Grupo.

El Código de Conducta en materia de Valores de la Sociedad regula las operaciones que esta realiza con acciones propias en autocartera. Puede acceder a él en la página web de la Sociedad.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2020, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2019: 996.016.317 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2019: 1.992.032.634 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2019: 0,50), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2020, la Sociedad poseía 5.096.863 acciones propias en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la condición de accionista y los derechos reconocidos en la legislación vigente 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 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 adscritos a tales acciones, aunque el depositario, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2020, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 40.957.218 acciones de IAG (2019: 6 millones).

Durante 2020, la Sociedad presentó una declaración de información de acciones propias en autocartera ante la CNMV como consecuencia del cambio del número de sus acciones, como lo exigen las normas españolas, y comunicó la transferencia de un total de 3.117.151 acciones que dio como resultado un total de 5.737.059 acciones propias en autocartera de la Sociedad a fecha 2 de octubre de 2020.

Tras la aprobación de los accionistas, el valor nominal de las acciones de la Sociedad se redujo de 0,50 euros a 0,10 euros por acción.

El 31 de julio de 2020, la Sociedad anunció su propuesta de realizar una ampliación de capital con derechos de suscripción preferente para recaudar un importe bruto de hasta 2.740 millones de euros, que los accionistas aprobaron en la Junta de Accionistas celebrada el 8 de septiembre de 2020. Por consiguiente, durante el periodo se emitieron y distribuyeron

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2020, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones de los instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Cantidad de acciones directas	Cantidad de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje del capital
Qatar Airways (Q.C.S.C) ¹	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%
Invesco Limited	-	65.995.270	Diversos fondos de pensiones gestionados por Invesco Ltd	65.995.270	1,327%
Lansdowne Partners International Limited	-	62.414.365	Fondos y cuentas gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP	62.414.365	1,255%
Allan & Gill Gray Foundation	-	54.667.573	Fondos gestionados por Orbis Investment Management Limited	54.667.573	1,100%

Según se informó a la CNMV española, el 23 de febrero de 2021, el número de acciones propiedad de Lansdowne Partners International Limited aumentó a 80.876.691 acciones, que representan un 1,627% del capital social de la Sociedad.

2.979.443.376 acciones ordinarias en la Sociedad, tras finalizar la ampliación de capital.

Junta de Accionistas

El quórum requerido para la constitución de la Junta de Accionistas, el sistema de adopción de resoluciones sociales, el procedimiento de modificación de los Estatutos de la Sociedad, así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos de la Sociedad, se rigen por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

Teniendo en cuenta las circunstancias provocadas por la pandemia de COVID-19 así como la recomendación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas español de 2020, la Sociedad facilitó la asistencia y participación en la Junta General de 2020 a través de una plataforma online.

El Reglamento de la Junta de Accionistas, que establece las normas de funcionamiento de la misma, 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 relacionadas con la comunicación de participaciones accionariales y con determinados límites sobre ellas, teniendo en cuenta las restricciones a la propiedad y el control previstas en la legislación vigente y en los tratados bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido.

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b), de los Estatutos de la Sociedad, los accionistas deben comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de intereses relativos a las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleven la adquisición o la 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 transmisor y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de cargas sobre las acciones (o intereses relativos a ellas) o de cualesquiera otros gravámenes, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos de la Sociedad, esta podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a acciones de la Sociedad que le suministre por escrito la

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

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a las acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a la persona de que se trate. Si las acciones respecto de las cuales se incumplen las obligaciones mencionadas anteriormente representan, al menos, el 0,25% del capital de la Sociedad en valor nominal, el Consejo de Administración también puede decidir que no se registre ninguna transmisión de esas acciones.

Limitaciones a la propiedad de las acciones

En caso de que el Consejo de Administración considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o sus filiales con motivo de la nacionalidad de sus accionistas o de cualquier persona con un interés relativo a las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos de la Sociedad, donde se incluye la determinación de un máximo de acciones que podrán ostentar accionistas no cualificados, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad. Si se efectúa dicha determinación y se notifica al mercado de valores, no se podrán realizar más adquisiciones de acciones por personas no cualificadas.

En tales circunstancias, si personas que no estén cualificadas adquieren acciones en violación de dicha restricción, el Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona no cualificada sea titular directa o indirectamente de dichas

acciones o tenga un interés sobre ellas. En caso de que no se lleve a cabo dicha transmisión en los términos previstos en los Estatutos de la Sociedad, la Sociedad podrá adquirir las referidas acciones (para su ulterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último Balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona no cualificada.

Impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos importantes contienen disposiciones que facultan a las contrapartes a ejercer la resolución en caso de producirse un cambio de control en la Sociedad:

- el acuerdo de alianza de marca entre British Airways e Iberia, mediante el cual se creó “oneworld”, la alianza mundial de aerolíneas, podría resolverse mediante el voto mayoritario de las partes en caso de producirse un cambio de control de la Sociedad;
- el acuerdo de negocio conjunto de British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair y el acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Japan Airlines y Finnair, que pueden resolverse por el resto de las partes de estos acuerdos en caso de adquisición del control de la Sociedad por parte de una tercera aerolínea o de la sociedad matriz de una tercera aerolínea; y
- algunos acuerdos de financiación y combustible de IAG permiten el pago anticipado, el rescate o la rescisión anticipada en determinadas circunstancias si se produce un cambio de control de la Sociedad.

Adicionalmente, los planes de acciones de la Sociedad contienen estipulaciones que prevén la consolidación y el ejercicio de los derechos otorgados en caso de un cambio de control de la Sociedad de acuerdo con lo previsto en las normas de estos planes.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos a beneficio de los consejeros y directivos de la Sociedad y sus filiales.

Composición, sucesión y evaluación

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
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020
Alberto Terol	20 de junio de 2019

Estimado/a Accionista:

Me complace presentar mi primer informe de la Comisión de Nombramientos, tras asumir la presidencia de la misma el 8 de septiembre de 2020.

Durante el año, la Comisión se centró principalmente en la composición del Consejo de Administración y de sus comisiones. La supervisión de los acuerdos de sucesión tanto para el Director General como, en la medida oportuna dado que este proceso fue dirigido por el *Senior Independent Director*, para el Presidente del Consejo de Administración, también fueron áreas clave de consideración. También se consultó a la Comisión acerca de los nombramientos y ascensos en el seno del Comité de Dirección de IAG.

En mi introducción al Informe de Gobierno Corporativo he tratado en detalle todos los cambios realizados durante el año. Por lo que respecta al Consejo de Administración, añadiré que, tras un año con importantes cambios, estamos muy satisfechos con el resultado, al contar con un Consejo de Administración con habilidades, experiencias y capacidades muy sólidas y diversas. Estamos especialmente satisfechos de haber alcanzado una representación femenina del 45%, aunque reconocemos que hay que trabajar más en otros aspectos, como el origen étnico, así como en garantizar la diversidad en el más amplio sentido en la alta dirección en todo el Grupo.

Siguiendo los cambios que se han llevado a cabo en la dirección ejecutiva, la prioridad de la Comisión en el año 2021 será centrarse en los planes de sucesión y de gestión de talento de IAG, así como en reforzar la diversidad de nuestra cartera de candidatos.

Estoy convencido de que el Grupo comienza esta nueva fase de su desarrollo con un Consejo fuerte y un equipo directivo dotado de las competencias, experiencias, capacidades y perspectivas necesarias para responder ante las demandas y retos a los que se enfrenta el negocio y el Grupo.

Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

El artículo 31 del Reglamento del Consejo de administración, así como el Reglamento de la Comisión de Nombramientos aprobado por el Consejo de Administración el 25 de febrero de 2021, regulan la composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos. Se puede encontrar una copia del Reglamento del Consejo de Administración y del nuevo Reglamento 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 del Consejo y de garantizar que esos nombramientos aporten las aptitudes, experiencia y competencias necesarias al Consejo de Administración, poniendo en consonancia su composición con la estrategia y las necesidades del negocio. La Comisión también informa al Consejo de Administración sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad. Supervisa la planificación de la sucesión en los puestos del Consejo de Administración y de la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cartera de candidatos a la sucesión que promueva la diversidad.

La Comisión de Nombramientos estará formada por no menos de tres consejeros no ejecutivos designados por el Consejo de IAG, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desarrollar su función. La mayoría de los miembros que forman la Comisión deberán ser consejeros independientes, nacionales de la UE.

La Comisión estuvo presidida por Antonio Vázquez hasta el 8 de septiembre de 2020, cuando fue reemplazado por Javier Ferrán. Antonio Vázquez mantuvo su condición de miembro de esta Comisión hasta que dejó su puesto en el Consejo el 7 de enero de 2021.

Los miembros de la Comisión durante 2020 fueron los siguientes:

- Antonio Vázquez dejó su puesto en la Comisión el 7 de enero de 2021
- Marc Bolland dejó su puesto en la Comisión el 8 de septiembre de 2020
- Deborah Kerr dejó su puesto en la Comisión el 31 de diciembre de 2020
- Emilio Saracho dejó su puesto en la Comisión el 24 de septiembre de 2020

Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos pueden resumirse del siguiente modo:

- evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria en los miembros del Consejo de Administración y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y para la selección de candidatos
- someter al Consejo de Administración para su aprobación la recomendación de nombramiento de consejeros e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo de Administración y sus presidencias
- planificar la sucesión de los consejeros, formulando propuestas al Consejo de Administración de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada
- informar al Consejo de Administración sobre el nombramiento y cese de altos directivos (incluidos todos los miembros del Comité de Dirección de IAG)
- asegurar que los consejeros no ejecutivos reciben programas de incorporación adecuados
- fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto para los puestos de alta dirección como para la cartera de candidatos a la sucesión y velar por que existan planes para la sucesión ordenada de los cargos de alta dirección que al mismo tiempo contribuyan a la consecución de los referidos objetivos de diversidad
- establecer un objetivo para la representación femenina en el Consejo de Administración, el cual debe atenerse a la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de la Sociedad
- coordinar la evaluación anual del desempeño del Consejo de Administración y de sus comisiones.

Actividades de la Comisión en 2020

Durante 2020, la Comisión celebró nueve reuniones, entre ellas cinco reuniones programadas y cuatro reuniones extraordinarias. La asistencia de los Consejeros a estas reuniones se muestra en la sección de Gobierno Corporativo. Siempre que se considera necesario, se invita al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión. Durante 2020, el Director de Asesoría Jurídica del Grupo también asistió a varias reuniones.

Las actuaciones en las que se centró la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- sucesión del Consejero Delegado y nombramiento de Luis Gallego
- planificación de la sucesión en la presidencia del Consejo y nombramiento de Javier Ferrán
- la composición del Consejo, teniendo en cuenta las consideraciones relativas al Brexit
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo

- evaluación anual del desempeño del Presidente del Consejo y del Consejero Delegado
- planes de sucesión de los puestos directivos
- gestión del talento, cartera de candidatos y diversidad
- supervisión del proceso y de las conclusiones de la evaluación de desempeño anual del Consejo, así como la de la Comisión de Nombramientos
- cambios en los consejos de las compañías del Grupo

A lo largo del año, Spencer Stuart prestó servicios de consultoría de selección de altos directivos a la Comisión. Spencer Stuart no mantiene ninguna otra vinculación con la Sociedad ni con ningún consejero en particular y ha suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido (*UK Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms*).

Cambios en el Consejo

La Comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, lo que comprende el análisis del periodo de nombramiento de los consejeros no ejecutivos, sus competencias y su experiencia y la planificación de la sucesión en las áreas que demandan un refuerzo desde el punto de vista de las competencias y la sucesión. Las conclusiones de este ejercicio ayudan a fundamentar la organización de la selección de nuevos consejeros y el perfil y competencias requeridos.

Como se contempla en el plan de renovación del Consejo, Kieran Poynter no se postuló a la reelección en la Junta General de 2020 después de haber desempeñado su puesto como consejero independiente de la Sociedad durante más de nueve años. Marc Bolland tampoco se presentó a la reelección después de considerar sus compromisos ajenos a IAG y la mayor atención que estos le demandaron durante 2020. Para cubrir las vacantes creadas, Giles Agutter y Robin Phillips fueron nombrados consejeros dominicales no ejecutivos en representación del accionista significativo Qatar Airways Group (Q.C.S.C.), propietario del 25,1% del capital de la Sociedad. Estos nombramientos fueron analizados por la Comisión de Nombramientos teniendo en consideración la composición del Consejo de Administración, así como la idoneidad de los perfiles y experiencias profesionales de los consejeros propuestos.

Después de desempeñar su labor durante nueve años y tal como estaba previsto, Antonio Vázquez anunció el 31 de julio de 2020 su intención de dejar su puesto como miembro y presidente del Consejo de Administración. De acuerdo con el proceso de sucesión que se expone más adelante en este informe, el Consejo aprobó por unanimidad el nombramiento de Javier Ferrán como su sucesor. Javier Ferrán cumplía los criterios de independencia estipulados en la legislación española y en

el Código británico de 2018 en el momento de su designación.

Debido a la naturaleza de nuestro negocio y al Brexit, IAG tuvo que poner en marcha planes para garantizar que sus aerolíneas con licencia en la UE seguían cumpliendo las normas de la UE sobre accionariado y control. En este contexto, se modificó la composición del Consejo para crear una mayoría de consejeros no ejecutivos independientes de la UE. Para facilitar estos cambios, el 31 de diciembre de 2020 Deborah Kerr, María Fernanda Mejía y Steve Gunning dejaron sus puestos en el Consejo y se nombró a Peggy Bruzelius, Eva Castillo y Heather Ann McSharry para cubrir estas vacantes.

La búsqueda de estos tres nuevos consejeros independientes se inició en 2019 a instancias de la Comisión de Nombramientos de acuerdo con el plan de sucesión del Consejo y posteriormente fue redefinida para identificar candidatos adecuados de modo que el Consejo tuviera una mayoría de consejeros no ejecutivos independientes de la UE.

Este proceso se llevó a cabo con arreglo a la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de IAG, respetando los siguientes principios:

- Para realizar este proceso de selección, se contrató a Spencer Stuart.
- Los criterios de selección se formularon de acuerdo con la evaluación del equilibrio de capacidades, experiencia, independencia, diversidad y conocimientos dentro del Consejo. Sobre la base de estas consideraciones, se determinaron las funciones y capacidades requeridas para estos nombramientos y los criterios resultantes se incorporaron como anexo a la carta de contratación de la firma de selección de ejecutivos.
- Se estudiaron dos listas preliminares de candidatos durante los meses de septiembre y octubre de 2020 y, tras un análisis detallado de los perfiles de los candidatos incluidos en ambas listas, se acordó una preselección de potenciales candidatos.
- Esta preselección fue objeto de revisión y debate por parte del Presidente de la Comisión de Nombramientos, el Presidente del Consejo y el *Senior Independent Director* y de acuerdo con las conclusiones alcanzadas y después de atender los comentarios desde la óptica del cumplimiento normativo realizados por el Director de Asesoría Jurídica, dicha preselección se comunicó a la Comisión de Nombramientos.
- El proceso de entrevistas se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2020, tras el cual se acordaron los tres candidatos identificados y el acuerdo se sometió a la aprobación de la Comisión de Nombramientos en la reunión celebrada el 31 de diciembre de 2020. Se presentó un informe definitivo al Consejo respaldando los nombramientos de los tres candidatos.

Cargos internos del Consejo y composición de las comisiones

Se han producido varios cambios importantes en la composición del Consejo y, por consiguiente, en sus comisiones. En todos los casos, estos cambios han sido supervisados por la Comisión de Nombramientos.

Dada su condición de puesto clave en el Consejo, la sucesión en la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se planificó cuidadosamente para garantizar un relevo de funciones fluido. Tras la Junta General de Accionistas de 2020, Margaret Ewing sucedió a Kieran Poynter en este puesto. Deborah Kerr y María Fernanda Mejía cesaron como miembros de la Comisión con efectos a partir del 31 de diciembre de 2020. Entre los miembros de esta comisión se encuentra Alberto Terol, que ha sido consejero de IAG durante siete años y ha aportado su experiencia y conocimiento sobre el sector. Peggy Bruzelius y Eva Castillo fueron nombradas miembros de la Comisión el 31 de diciembre de 2020 a tenor de sus respectivas trayectorias y experiencia.

Tras su nombramiento como Presidente del Consejo, Javier Ferrán fue nombrado Presidente de la Comisión de Nombramientos. El Presidente del Consejo en ejercicio, Antonio Vázquez, se mantuvo como vocal de esta comisión hasta su dimisión. Alberto Terol, en calidad de *Senior Independent Director*, también es miembro y desempeñó esta función durante 2020. También forman parte de la Comisión Giles Agutter, Margaret Ewing y Heather Ann McSharry, lo que garantiza una composición equilibrada, así como un número adecuado de consejeros comunes en comisiones clave.

El 31 de diciembre de 2020, Alberto Terol fue nombrado presidente de la Comisión de Retribuciones. En un periodo complejo para esta comisión, Alberto aporta no sólo su experiencia como miembro actual de esta comisión, sino también su experiencia presidiendo las comisiones de retribuciones de otras empresas cotizadas. Esta comisión también está formada por Nicola Shaw, Emilio Saracho y las recientemente nombradas miembros Eva Castillo y Heather Ann McSharry, que en todos los casos cuentan con perfiles adecuados.

El 24 de febrero de 2021, la Comisión de Nombramientos estudió la composición de la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, que posteriormente fue aprobada por el Consejo. Esta comisión estará presidida por una consejera no ejecutiva independiente, Nicola Shaw, y estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos con una mayoría de consejeros independientes, ajustándose así a los requisitos del Código de buen gobierno español.

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras considerar cuidadosamente la cuestión, opina que todos los consejeros no ejecutivos actuales, salvo los dos consejeros dominicales nombrados recientemente, son independientes, según la definición tanto de la Ley de Sociedades de Capital española como del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, y que están libres de relaciones o circunstancias que pudieran afectar, real o aparentemente, a la independencia de su juicio.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2020 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, en el que se valoraba la competencia, experiencia y méritos de cada candidato. Tras su revisión, la Comisión opinó que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaron para su reelección seguían demostrando compromiso con su cargo como miembros del Consejo y sus comisiones, que desempeñaron sus funciones eficazmente y que estaban realizando una valiosa contribución a la dirección de la Sociedad en beneficio de todos los accionistas.

La Comisión también estudia la dedicación de cada consejero no ejecutivo, al menos con carácter anual. Durante 2020, el compromiso, el apoyo y la disponibilidad demostrados por todos los consejeros sin excepción durante estos meses difíciles han sido y siguen siendo excepcionales.

Todos los consejeros están obligados a informar a la Comisión y solicitar su autorización antes de aceptar puestos de consejeros externos u otros nombramientos relevantes que podrían repercutir en el tiempo que son capaces de dedicar a sus funciones como consejero de la Sociedad.

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

A comienzos de año, la Comisión revisó y ultimó el plan de sucesión para el Consejero Delegado del Grupo, que culminó en enero de 2020 con el anuncio de que Luis Gallego, Presidente y Consejero Delegado de Iberia, sucedería a Willie Walsh como Consejero Delegado del Grupo.

Además, a propuesta tanto del Consejero Delegado en ejercicio como del Consejero Delegado designado, la Comisión consideró el nombramiento de Javier Sánchez-Prieto, por aquel entonces Presidente y Consejero Delegado de Vueling, como Presidente y Consejero Delegado de Iberia y de Marco Sansavini, por aquel entonces Director Comercial de Iberia, como Presidente y Consejero Delegado de Vueling.

En un principio, estos nombramientos debían haber sido efectivos el 26 de marzo de 2020, pero debido al impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones del Grupo y las circunstancias excepcionales a las que se enfrentaba el sector de las aerolíneas, el Consejo decidió retrasar la salida de Willie Walsh, así como los cambios en la dirección de Iberia y Vueling, para preservar la estabilidad de la gestión durante la respuesta inmediata a la crisis. Estos nombramientos entraron en vigor tras la Junta General, celebrada el 8 de septiembre de 2020.

Además, la Comisión analizó los siguientes nombramientos en el Comité de Dirección, que entraron en vigor el 11 de octubre de 2020, a propuesta del nuevo Consejero Delegado del Grupo:

- Sean Doyle, entonces Presidente y Consejero Delegado de Aer Lingus, fue nombrado para suceder a Álex Cruz como Consejero Delegado de British Airways.
- Donal Moriarty, hasta entonces Director de Asuntos Corporativos de Aer Lingus, fue nombrado Consejero Delegado interino en sustitución de Sean.
- Fernando Candela, hasta entonces Consejero Delegado de LEVEL, se incorporó al Comité de Dirección como Director de Transformación, un puesto de nueva creación.

En enero de 2021, la Comisión también estudió e informó al Consejo sobre el nombramiento de David Podolsky como nuevo Director de Estrategia de IAG.

En 2020, la Comisión no llevó a cabo una revisión formal del plan de sucesión de la alta dirección más allá de los cambios expuestos arriba. Esta será un área de atención tanto para la Comisión como para el Consejero Delegado del Grupo y su equipo directivo durante 2021.

Diversidad

La Comisión de Nombramientos y el Consejo se han comprometido a alcanzar la diversidad en su sentido más amplio en la composición del Consejo y la alta dirección. Se puede ampliar la información sobre diversidad del Consejo en la sección de Gobierno Corporativo. Actualmente, el 45% de los puestos del Consejo de Administración están ocupados por mujeres.

La Comisión y el Consejo revisarán las políticas de diversidad e inclusión del Grupo en 2021 para adecuarlas a los requisitos de los códigos de buen gobierno de España y el Reino Unido, así como a las buenas prácticas actuales. La Comisión es consciente de que hay más cosas por hacer en otras áreas más allá del género, como el origen étnico y la discapacidad, y tratará de conseguir una mayor diversidad en la composición de la dirección y el Consejo, sin perder de vista las dificultades que enfrenta en lo que respecta a la

composición del Consejo debido a los requisitos de buen gobierno y de otra índole en España y el Reino Unido.

El enfoque de IAG en materia de inclusión y diversidad en el Consejo se expone en la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de la Sociedad. Esta política se puede consultar en la página web corporativa (www.iairgroup.com). El procedimiento para la designación de consejeros respeta los principios establecidos en esta política y, como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos verifica el cumplimiento de esta política con carácter anual.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la Comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad, al tiempo que se asegura de que todos los nombramientos sigan un criterio de meritocracia. Además, se tiene en cuenta qué aptitudes y experiencia son necesarias en ese momento para garantizar que se mantengan el equilibrio del Consejo y los conocimientos adecuados. Los principios sobre diversidad de género se aplican durante todo el proceso, respetando al

mismo tiempo los principios generales de diversidad y de meritocracia que se definen en la política. A este respecto, la política del Consejo de Administración consiste en examinar candidaturas de profesionales con distintas trayectorias, sin ningún tipo de discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

Las búsquedas de personal directivo las realizan firmas seleccionadas y solo se contrata a aquellas que han suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido. Durante el año 2020, se encomendó a Spencer Stuart la realización de procesos de selección en nombre del Consejo. Spencer Stuart obtuvo en 2019 la acreditación de acuerdo con el Código de conducta reforzado que certifica que cumple exigentes criterios y normas de actuación en lo que respecta a la selección de directivos respetando el equilibrio de géneros para los consejos de administración de las empresas del índice FTSE 350.

Para garantizar que IAG cumple con las normas sobre diversidad, la lista completa de candidatos potenciales debe incluir una representación adecuada de mujeres y de candidatos seleccionados dentro de un

grupo lo más diverso posible. La aspiración del Consejo de Administración de IAG de tener un 33% de representación femenina a finales de 2020 está recogida formalmente en la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros. Este objetivo se alcanzó en 2018 y a día de hoy el 45% de los puestos del Consejo están ocupados por mujeres.

Esta política también expresa el compromiso de IAG de reforzar el equilibrio entre hombres y mujeres en el Consejo y la alta dirección de IAG. El Comité de Dirección de IAG se encarga de mejorar la diversidad en el equipo directivo y, con carácter general, en todo el Grupo, y la Comisión de Nombramientos supervisa periódicamente los avances en la consecución de los objetivos de diversidad de la dirección. La Comisión de Nombramientos ha asumido el compromiso de mejorar la diversidad, y más concretamente la diversidad de género en todo el Grupo, y alienta y apoya las iniciativas del Grupo en este ámbito. Se puede ampliar la información sobre diversidad en la sección sobre Sostenibilidad.

Incorporación de nuevos consejeros

Se puso en marcha un programa de incorporación para Giles Agutter y Robin Phillips tras sus nombramientos en septiembre de 2020. El programa está

La experiencia de mi incorporación



Después de pasar muchos años en la industria del transporte aéreo, el programa de incorporación a IAG resultó un ejercicio de gran utilidad para comprender mejor las complejidades de este exitoso grupo de aerolíneas. IAG es un grupo de marcas líderes tan amplio que, sin duda, exigirá meses de dedicación y cooperación entre equipos para guiar a la Sociedad a medida que se deja atrás la pandemia. El programa de incorporación ha puesto de relieve la calidad del talento que existe en la organización y ha reforzado mi confianza en que el personal logrará adaptar la Sociedad al cambiante entorno en el que desarrollamos nuestra actividad. He podido constatar el sentimiento de orgullo que existe dentro del equipo por las empresas que han ayudado a levantar y, sin lugar a dudas, ese seguirá siendo un activo crucial para la Sociedad. Me complace poder trabajar con el equipo durante los próximos meses y años para garantizar el continuo liderazgo internacional de IAG en el sector aéreo.

Giles Agutter



Como consecuencia de la pandemia, el proceso de incorporación fue necesariamente más restringido: no se realizaron visitas físicas, por ejemplo, y evidentemente en algunos casos los debates tuvieron que ser virtuales. Luis Gallego había asumido formalmente el cargo de Consejero Delegado hacía apenas unas semanas y había varias caras nuevas en su equipo directivo. En este contexto, y a la vista de los retos sin precedentes a los que se enfrentaba el equipo, me quedé extremadamente impresionado y agradecí sinceramente el tiempo, la dedicación y el compromiso de todos los que nos brindaron presentaciones. Un aspecto importante es que las sesiones fueron muy interactivas y en todo el equipo directivo se notaba la predisposición a escuchar y a hablar. En las personas recién nombradas, noté que nuestras reuniones de incorporación también sirvieron como plataforma para articular algunos de sus planes y aspiraciones en sus nuevos puestos. Se detectó sistemáticamente en los encuentros un equilibrio adecuado entre las

prioridades inmediatas de cara a la pandemia y la atención a los objetivos estratégicos a medio y largo plazo. En general, el enfoque fue muy diligente y demostró un respeto y una comprensión evidentes sobre la importancia de la función del Consejo.

La preparación para la incorporación fue exhaustiva: no solo garantizando la representación íntegra y la ponderación de las funciones generales y las complejidades del Grupo, sino también demostrando sensibilidad ante los grandes problemas y riesgos emergentes, como la ciberseguridad, la sostenibilidad, el medio ambiente y el Brexit.

El programa de incorporación me permitió comprender el Grupo de manera más profunda, tanto en lo que respecta a sus negocios verticales como a sus funciones, así como confiar en mi capacidad para desempeñar mi función en el consejo y, lo que es más importante, me permitió acercarme personal y profesionalmente al equipo directivo.

Robin Phillips

basado en las directrices de incorporación de IAG, pero se ha adaptado para tener en cuenta las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Con motivo de su nombramiento como Presidente de IAG, también se organizó un programa de incorporación para Javier Ferrán, formado por sesiones individuales especializadas, así como reuniones con los equipos directivos de cada compañía operadora. También se organizaron sesiones de traspaso de funciones con el Presidente en ejercicio para garantizar una transición fluida.

En enero de 2021, se puso en marcha otro programa de incorporación para los tres consejeros recién nombrados siguiendo las mismas pautas. A este respecto, cabe señalar que se han organizado reuniones con la dirección para dar prioridad a una rápida presentación del Grupo y sesiones informativas sobre las principales cuestiones de actualidad, que darán paso a una segunda fase con las reuniones habituales con todos los miembros del Comité de Dirección y otros puestos clave dentro de IAG.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se realizó internamente después de ser efectuada por un proveedor externo en 2019. La evaluación concluyó que durante 2020 la Comisión funcionó con eficacia y que ha gestionado satisfactoriamente dos procesos clave de sucesión en el Consejo, lidiando al mismo tiempo con importantes cambios en la composición del Consejo y las comisiones en circunstancias muy complejas. Las dos áreas principales de atención para la Comisión en 2021 son:

- supervisión de los recursos humanos y una revisión más profunda de los planes de sucesión de la dirección, para que la Comisión tenga una mejor perspectiva sobre los relevos disponibles en las diferentes funciones, y
- refuerzo de las iniciativas de diversidad e inclusión, para garantizar que el Grupo reúna una reserva de talento diversa acorde con su cultura y valores.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente y cada tres años se realiza una revisión externa independiente. La última evaluación externa se llevó a cabo en 2019, por lo que en 2020 se realizó una evaluación interna.

La evaluación interna estuvo dirigida tanto por el Presidente en ejercicio como por el Presidente designado y fue realizada por el Secretario del Consejo mediante un cuestionario de autoevaluación, complementado con una entrevista individual entre el nuevo Presidente y cada uno de los consejeros no ejecutivos. El informe se presentó a todos los consejeros, junto con el Director de Asesoría Jurídica del Grupo y el Secretario y la Vicesecretaria del Consejo de Administración.

A tenor de los numerosos cambios experimentados por la composición tanto del Consejo como de sus comisiones durante 2020, así como las circunstancias actuales, el ejercicio fue inevitablemente más limitado, pero al mismo tiempo estuvo más centrado en los retos clave durante el año. Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y las comisiones continúan cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades. Los consejeros consideraron que los dos importantes planes de sucesión completados durante el año se gestionaron de forma competente y profesional, tanto en relación con el proceso y la identificación de los candidatos

adecuados como en el diseño y desarrollo de unos relevos de funciones apropiados, reconociendo además el compromiso y la colaboración del consejero delegado y el presidente salientes. La planificación de la sucesión del Consejo y su ejecución también recibieron comentarios positivos, atendiendo a su importancia y profundidad en 2020. Se formularon preguntas concretas sobre la reacción del Consejo ante la crisis de COVID-19, tanto desde el punto de vista de los procesos como de la sustancia. Los consejeros coincidieron en apreciar que los contactos, la asistencia y la supervisión que llevó a cabo el Consejo durante este difícil periodo han sido sobresalientes. La solidez de los perfiles de los diferentes consejeros y su juicio independiente también se pusieron a prueba durante este periodo y demostraron su valía.

Las principales áreas de atención en 2021 serán las siguientes:

Acelerar y reforzar el programa de incorporación para los nuevos consejeros, adaptándolo a las necesidades y al perfil de cada consejero, a la vista de la gran cantidad de cambios en la composición del Consejo.

A tenor de las deliberaciones celebradas en la sesión anual de estrategia, determinar las cuestiones estratégicas que deberían abordarse en profundidad en el calendario de actividades del Consejo.

La configuración y funcionamiento de la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa.

Sucesión en la Presidencia

En el informe del año pasado se indicaba que, una vez cumplidos nueve años como consejero no ejecutivo, el plan de sucesión para el Presidente del Consejo era una de las prioridades de la Comisión de Nombramientos en 2020. Este proceso estuvo dirigido por el *Senior Independent Director* y en él participaron todos los consejeros ejecutivos y no ejecutivos. Se identificó un candidato interno en una fase temprana y Alberto Terol decidió orquestar el proceso conjuntamente con Kieran Poynter, Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo y consejero con una larga trayectoria en la compañía. Dentro de este proceso, se solicitaron a su debido tiempo las valoraciones de los consejeros ejecutivos, en especial del Consejero Delegado en ejercicio y designado.

Se celebraron varias reuniones con todos los consejeros no ejecutivos en las que se abordaron las especificaciones del puesto, como el conjunto de competencias, la experiencia y las características directivas clave necesarias para guiar a IAG durante la próxima etapa del desarrollo del Grupo y orientar al Consejo y apoyar a la dirección a la hora de afrontar los retos del futuro. Se contrató a Spencer Stuart para realizar un ejercicio de búsqueda que identificara posibles candidatos a la presidencia de acuerdo con las especificaciones propuestas para el puesto, que también se comentaron y acordaron con ellos. Tras un primer análisis de la lista preliminar de posibles candidatos, se elaboró una lista reducida que puso de relieve la existencia de un sólido candidato interno. Se estudió la lista reducida y se discutió con todos los consejeros no ejecutivos, excluido el candidato interno ya identificado. Además, se solicitó la opinión de varios grandes accionistas y asesores en el marco de los contactos ordinarios con estos grupos de interés.

El proceso culminó en la recomendación unánime de que Javier Ferrán era el candidato más apropiado y esta propuesta se debatió en la reunión de la Comisión de Nombramientos celebrada el 29 de julio de 2020 y se sometió al Consejo de Administración para su aprobación. Javier Ferrán aporta una dilatada experiencia como consejero y directivo, tanto en España como en el Reino Unido, además de unas sólidas credenciales de gestión. Tras haber sido consejero de la Sociedad durante más de un año en la fecha de aprobación de su nombramiento, el Consejo consideró que sus cualidades personales y su estilo encajaban perfectamente con las especificaciones del puesto.

Tras la designación de Javier Ferrán, la Comisión abordó el plan para su incorporación como Presidente. Para ello, trabajó junto a Antonio Vázquez durante cinco meses antes de su nombramiento.

Informe de la Comisión de Seguridad



Luis Gallego
Presidente de la Comisión de Seguridad

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento

Luis Gallego (Presidente)	8 de septiembre de 2020
Giles Agutter	24 de septiembre de 2020
Nicola Shaw	14 de junio de 2018

Estimado/a Accionista:

Es para mí un placer compartir con usted mi primer informe como Presidente de la Comisión de Seguridad de IAG.

Además de a mí mismo, hemos tenido el placer de dar la bienvenida a Giles Agutter como miembro de la Comisión después de su incorporación al Consejo como consejero no ejecutivo en septiembre de 2020.

Durante este año, la supervisión habitual que realiza la Comisión sobre cuestiones de seguridad se ha visto comprensiblemente afectada por la pandemia de COVID-19, dado que las actividades de las aerolíneas del Grupo se han visto disminuidas y las labores normales de seguridad se han tenido que ajustar a la nueva realidad impuesta por la pandemia.

De acuerdo con el marco normativo de la aviación, la responsabilidad de la seguridad y la protección de las personas recae en cada aerolínea del Grupo en virtud de su respectiva licencia de funcionamiento y Certificado de Operador Aéreo. La Comisión de Seguridad de IAG lleva a cabo una revisión general de las actividades de seguridad y fomenta el debate sobre temas comunes y la difusión de las buenas prácticas entre las aerolíneas del Grupo. Esta última esfera de actividad ha demostrado su valía en estas circunstancias sin precedentes, ya que nos ha permitido

compartir retos, iniciativas y buenas prácticas entre las diferentes aerolíneas del Grupo.

Luis Gallego
Presidente de la Comisión de Seguridad

La Comisión de Seguridad

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión se regían por el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración. Tras la revisión de gobierno corporativo llevada a cabo en febrero de 2021, las funciones de esta Comisión se han ampliado para abarcar las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa en una nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. La Comisión está formada por un mínimo de tres consejeros designados por el Consejo con la necesaria dedicación, capacidad y experiencia.

Además de los miembros de la Comisión, siempre que se considera necesario, también se invita a directivos con responsabilidades en materia de seguridad para que asistan y presenten información en las reuniones de la Comisión. En 2020, representantes de los equipos de seguridad de British Airways, Iberia, Aer Lingus y Vueling asistieron a las reuniones.

Responsabilidades de la Comisión

La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, dispone de una visión general sobre el desempeño en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar a la industria. La Comisión también está al corriente de los recursos y los procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La

responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las aerolíneas, supervisadas por sus respectivas comisiones de seguridad.

De acuerdo con el artículo 32 del Reglamento del Consejo, las funciones de la Comisión de Seguridad comprendían:

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre todas las filiales de IAG, así como sobre proveedores de aviones en régimen de arrendamiento con tripulación, franquicias o código compartido utilizados por cualquier miembro del Grupo
- ejercer una supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad
- informar al Consejo y realizar un seguimiento de todos los asuntos relacionados con la seguridad que determine el Consejo

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2020, la Comisión celebró dos reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se describe en mayor detalle en el Informe de Gobierno Corporativo.

La Comisión analizó las áreas de interés dentro de la actuación de cada sociedad operadora en las diferentes actividades de Gestión de Riesgos de Seguridad. Aunque el periodo cubierto por el presente informe registró operaciones anteriores al COVID-19 en el primer trimestre de 2020, desde la conclusión de este primer trimestre una cantidad importante del tiempo de la Comisión se dedicó a actividades emprendidas para garantizar la gestión eficaz de los riesgos derivados de la pandemia por parte de cada aerolínea. Este trabajo reflejó la escala y el ritmo del cambio tras las restricciones sufridas por las operaciones en todo el mundo y el impacto en las competencias, la salud y el bienestar de los trabajadores y la aeronavegabilidad de las flotas. Una parte sustancial del trabajo realizado por los equipos de seguridad de las aerolíneas se centró en gestionar el riesgo de seguridad, para dar apoyo a las operaciones de repatriación de ciudadanos y la prestación de servicios exclusivamente de carga, de lo que se informó detalladamente a la Comisión.

Los miembros de la Comisión durante 2020 fueron los siguientes:

- Willie Walsh dejó su puesto en la Comisión el 8 de septiembre de 2020
- Kieran Poynter dejó su puesto en la Comisión el 24 de septiembre de 2020
- Javier Ferrán dejó su puesto en la Comisión el 24 de septiembre de 2020
- Antonio Vázquez dejó su puesto en la Comisión el 7 de enero de 2021

Auditoría, riesgo y control interno

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Margaret Ewing (Presidenta)	20 de junio de 2019
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Alberto Terol	2 de agosto de 2013

Este Informe anual contiene biografías detalladas de todos los miembros actuales de la Comisión. A pesar de los cambios en su composición, el Consejo se ha cerciorado de que, a lo largo del año, la Comisión ha seguido contando en su seno con competencias pertinentes de acuerdo con sus responsabilidades generales y un amplio bagaje en materia de finanzas, auditoría y gestión de riesgos, así como experiencia sectorial y empresarial relevante entre sus miembros, de modo que estos aporten la combinación adecuada de aptitudes y experiencia que les permita cuestionar constructivamente a la dirección y brindarle su apoyo. De acuerdo con el Código del FRC de 2018, el Consejo ha concluido que Margaret Ewing posee experiencia financiera reciente y pertinente. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para asegurarse de que las competencias y la experiencia de sus miembros están en consonancia con el negocio a la luz de su desarrollo.

Estimado Accionista

Me complace presentar mi primer informe como presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Los desafíos importantes y sin precedentes a los que se ha enfrentado el Grupo a lo largo de la pandemia de COVID-19 influyeron en las actividades de la Comisión durante 2020. En este sentido, procuramos: que los principales desafíos a los que se enfrentaba el Grupo estuvieran recogidos en los planes de auditoría externa e interna; que se mantuvieran controles eficaces; que se identificaran unos riesgos clave y emergentes que cambiaban con rapidez y se gestionaran eficazmente; que se siguieran cumpliendo todas las obligaciones reglamentarias y legales; y que continuaran formulándose juicios y estimaciones financieras sensatas.

Me gustaría comenzar expresando mi agradecimiento a Kieran Poynter, quien dejó su puesto en el Consejo y como presidente de esta Comisión en septiembre de 2020 después de diez años de labor como consejero no ejecutivo. Durante este periodo al frente de la Comisión, Kieran realizó una contribución destacada promoviendo una mejora considerable y continua en las prácticas de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo de todo el Grupo y asegurándose de que la dirección se responsabilizaba de ejecutar dichas mejoras.

Las personas que formaron parte de la Comisión en 2020 fueron:

- Kieran Poynter (Presidente de la Comisión hasta el 8 de septiembre de 2020) dejó su puesto el 8 de septiembre de 2020
- Deborah Kerr dejó su puesto el 31 de diciembre de 2020
- María Fernanda Mejía dejó su puesto el 31 de diciembre de 2020

Como se indica en el Informe de gobierno corporativo, el 31 de diciembre de 2020 Peggy Bruzelius y Eva Castillo se incorporaron a la Comisión en sustitución de Deborah Kerr y María Fernanda Mejía. Me gustaría agradecer a Deborah y María Fernanda sus valiosas aportaciones a la Comisión y doy la bienvenida a Peggy y Eva, que ya están dejando su impronta en la agenda de la Comisión. A pesar de los cambios recientes, la Comisión sigue contando con un elenco de miembros fuerte y diverso. Se encuentra en una posición idónea para dar un contrapunto sólido a la dirección y a los auditores internos y externos. También cuenta con los recursos y la experiencia necesarios para responder eficazmente ante las oportunidades y desafíos relevantes y emergentes a los que debe hacer frente el Grupo.

También me gustaría aprovechar esta oportunidad para, en nombre de la Comisión, reconocer y expresar nuestra inmensa gratitud a la dirección y los equipos (incluidos los auditores internos) que han estado en contacto con la Comisión y le han prestado su apoyo durante este periodo. Estamos profundamente orgullosos de la forma en que han respondido ante la crisis y han trabajado incansablemente con tanta determinación y con un propósito firme.

La Comisión celebró doce reuniones formales en 2020 (frente a las ocho de 2019) y numerosos encuentros especiales e individuales con miembros del equipo de finanzas, la dirección y los auditores internos y externos, lo que puso de relieve el apoyo reforzado de la Comisión y su cuestionamiento constructivo a la dirección ante la rápida evolución de la pandemia y el panorama de riesgos. A medida que fueron instaurándose en todo el mundo las restricciones que afectaban al negocio de IAG, los efectos potenciales en el entorno de control, la ciberseguridad y los acuerdos de financiación del Grupo dieron pie a la Comisión a realizar una supervisión adicional y solicitar garantías suplementarias. La Comisión también se centró en los elevados riesgos operativos, de cumplimiento y financieros derivados

del impacto de la pandemia y las implicaciones potenciales para los estados financieros del Grupo, su divulgación y obligaciones en materia de información no financiera (incluido el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima, TCFD) y la capacidad del Grupo para instrumentar y ejecutar su estrategia, adaptando convenientemente nuestra agenda y nuestros planes conforme avanzaba el año.

Tras sacar a concurso la auditoría externa en enero de 2020 y a resultas de la recomendación del Consejo y la aprobación de los accionistas en la Junta General Anual celebrada en septiembre, KPMG serán los auditores externos a partir del ejercicio 2021, inclusive. KPMG inició la transición en noviembre y estuvo en contacto con IAG y los equipos directivos de las áreas funcionales y las compañías operadoras, así como el auditor en ejercicio (EY), para embarcarse con garantías en la auditoría de 2021. Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento al equipo de EY por su contribución al Grupo y la calidad que sistemáticamente ofrecieron en sus auditorías. La transición fluida de la auditoría externa sigue siendo una prioridad fundamental de la Comisión durante 2021.

En cuanto al año 2021, la Comisión seguirá realizando su sólida labor de cuestionamiento de la dirección y los nuevos auditores en un contexto en el que las respuestas de los gobiernos a la pandemia de COVID-19 siguen causando estragos en el sector de la aviación y en el que el entorno de riesgos no deja, por tanto, de evolucionar. Además de los temas esbozados arriba, la Comisión seguirá centrándose en profundizar en áreas de riesgo conocidas y emergentes para asegurarse de que la transformación que está experimentando el Grupo, así como los retos planteados por los continuos cambios económicos, regulatorios y políticos, estén adecuadamente recogidos en los procedimientos de contabilidad, control interno y cumplimiento normativo del Grupo. La Comisión también estará atenta a la evolución de las iniciativas actuales del Gobierno británico en materia de reforma de la auditoría y se ocupará de que la Sociedad desarrolle planes adecuados para cumplir con los posibles cambios en las obligaciones reglamentarias.

Tras el proceso de evaluación externa llevado a cabo en 2019, los miembros de la Comisión completaron una evaluación interna sobre la eficacia de la Comisión en 2020. Los resultados fueron comentados y compartidos con el Consejo y pusieron de relieve que la Comisión seguía manteniendo un funcionamiento eficaz y debía centrarse en 2021 en las cuestiones prioritarias indicadas arriba, como la vigilancia de los riesgos emergentes y sus medidas de mitigación y mejorar nuestra comprensión y énfasis sobre los cambios en la regulación relativa al cambio climático y la presentación de otra información no financiera.

Espero que encuentren ilustrativo este informe y les ofrezca garantías sobre el trabajo que ha realizado la Comisión en 2020 y que tiene previsto realizar en 2021. La Comisión trata de responder a las expectativas de los accionistas y otros grupos de interés en sus informes y estamos abiertos a comentarios y reuniones con ellos en relación con este informe u otras cuestiones relacionadas.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El artículo 29 del Reglamento del Consejo de Administración determina la composición, las competencias y el ámbito de actividad de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. La Comisión y el Consejo aprobaron revisiones del artículo 29 en febrero de 2021 para reflejar las últimas directrices y requisitos reglamentarios en España y el Reino Unido. En el sitio web de IAG puede obtenerse una copia de este Reglamento.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión es supervisar y dar garantías al Consejo de Administración sobre la integridad y la calidad de la información financiera, la eficacia de las auditorías y la solidez y eficacia de los controles internos y los procesos de gestión de riesgos.

Además del Secretario y de la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente de la Presidencia de la Comisión) y representantes del auditor externo. KPMG también asistió a todas las reuniones de la Comisión desde el mes de noviembre. Se invitó a los miembros del equipo directivo, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Director de Control Financiero del Grupo, para que atendieran cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

A continuación figura un resumen de las actividades de la Comisión en 2020 y hasta la fecha del presente informe. El orden del día de las reuniones de la Comisión siempre es flexible para permitir debates y revisiones concretas siempre que se considere necesario. Al final de cada reunión de la Comisión se celebró una sesión privada con sus miembros y, al menos una vez año, la Comisión se reúne en privado con cada uno de los auditores externos e internos. En este informe se ofrecen más datos sobre asuntos relevantes relacionados con la información financiera y otras cuestiones importantes.

Área de énfasis de la Comisión	Actividades
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar los estados financieros y anuncios del Grupo para garantizar la integridad; valorar el proceso por el que se confirma que el Informe y las Cuentas Anuales de 2020 ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y se recomienda al Consejo su aprobación; revisar y cuestionar las estimaciones y juicios contables significativos aplicados a los estados financieros del Grupo y los informes y divulgaciones relacionados; y revisar y cuestionar la evaluación de empresa en funcionamiento y viabilidad del Grupo realizada por la dirección.
Auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> celebrar el concurso para la contratación del auditor externo y recomendar el nombramiento de KPMG como el auditor externo de 2021; revisar los preparativos y planes de transición de KPMG y supervisar el avance de la implantación; aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa de 2020, considerando el ámbito, los cambios de enfoque y la metodología, los riesgos de auditoría emergentes específicos del sector y el Grupo y su relevancia. Supervisar la implantación del plan de auditoría, lo que comprende recibir informes periódicos de EY sobre cuestiones clave de criterio y de auditoría y posibles debilidades importantes detectadas en el marco de control interno; realizar una evaluación empírica de la eficacia e independencia del auditor externo actual que también aborde la calidad de las auditorías de 2019 y 2020 y revisar y aprobar los honorarios y el mandato de EY; y revisar y aprobar el gasto destinado a servicios distintos de la auditoría en 2020 en base a la política interna y las orientaciones sobre límites fijadas previamente. Revisar y aprobar las orientaciones sobre los límites y las expectativas en relación con los servicios distintos de la auditoría para 2021.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> revisar y acordar el plan de auditoría interna de 2020 y el plan para los primeros seis meses de 2021 (incluidos los recursos y el presupuesto para designar especialistas externos adecuados en caso necesario), las modificaciones del plan (a medida que el auditor interno responda al impacto de la pandemia sobre el Grupo) y la eficacia de la función; revisar las conclusiones clave de auditoría, debatir las respuestas de la dirección y controlar la resolución de los problemas planteados; celebrar reuniones periódicas durante el año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y el auditor externo, y procurar que el Director de Auditoría del Grupo tenga la capacidad de plantear inquietudes informal y directamente a la Presidencia de la Comisión; y supervisar y proteger la independencia y la posición del área de Auditoría Interna dentro del Grupo, garantizando su capacidad para tener acceso e interactuar con los niveles directivos superiores de todo IAG y todas las compañías operadoras y funciones, así como su implicación directa en los debates del Grupo sobre riesgos.
Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)	<ul style="list-style-type: none"> estudiar y examinar el análisis realizado por la dirección sobre los riesgos en el ámbito de la información financiera y la documentación de los procesos de contabilidad; efectuar un seguimiento de los manuales y procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables; y revisar los resultados de las auditorías internas del SCIIF, examinar los hallazgos y conclusiones del auditor externo sobre esta cuestión y hacer un seguimiento de la implantación de las recomendaciones en materia de auditoría interna y externa del SCIIF.

Área de énfasis de la Comisión**Actividades**

Gestión del Riesgo Empresarial	<ul style="list-style-type: none">revisar los riesgos principales y emergentes a los que se enfrenta el Grupo, lo que incluye obtener garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las medidas de mitigación y el proceso de gestión de riesgos;revisar el desempeño del Grupo en relación con su tolerancia al riesgo y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de atenuación adecuadas u otros controles eficaces (como actualizaciones frecuentes al Consejo) para garantizar que la tolerancia al riesgo ha sido la apropiada durante el periodo;supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluida la revisión de las posiciones de cobertura del Grupo frente a los riesgos relacionados con la evolución del precio del combustible y los tipos de cambio y la exposición a las contrapartes financieras, y examinar las implicaciones del perfil de coberturas aprobado a la vista de la caída sin precedentes de la demanda y que dichas coberturas siguen siendo apropiadas para gestionar estos riesgos; ysupervisar la gestión del riesgo fiscal y valorar la estrategia fiscal antes de recomendar al Consejo su aprobación y publicarla en el sitio web de IAG.
Asuntos jurídicos y de cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none">revisar los programas de cumplimiento normativo del Grupo en materia de lucha contra la corrupción, sanciones, competencia, privacidad y Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las novedades normativas, las actividades clave de los programas en 2020 y las prioridades para 2021;revisar el diseño del marco de control interno existente para prevenir y detectar el fraude, examinando los controles clave y las actividades de garantía desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero;revisar los procedimientos independientes y externos de denuncia y la memoria anual sobre: los incidentes comunicados a través de los canales de denuncia, por categoría y naturaleza; la puntualidad y responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y acciones emprendidas para tratar las denuncias sustanciadas; yconsiderar los informes del estado de los litigios de la Asesoría Jurídica, incluido el estado de las posibles acciones de litigios civiles. La información relativa a litigios se encuentra disponible en la nota 31 de los Estados Financieros.
Información no financiera	<ul style="list-style-type: none">revisar los procesos y la integridad de la información suministrada en el estado de información no financiera consolidado del Grupo, elaborado para cumplir con los requisitos de la Ley 11/2018 e informar sobre cuestiones medioambientales, sociales, laborales y de derechos humanos; yrevisar la información elaborada para tratar los riesgos y oportunidades del Grupo en relación con la sostenibilidad y el cambio climático, incluida la conformidad del Grupo con las estipulaciones contenidas en el proceso del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD).
Gobierno corporativo y otras cuestiones	<ul style="list-style-type: none">revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de políticas pertinentes. En 2020, esta tarea abarcó:<ul style="list-style-type: none">la política sobre operaciones con partes vinculadas;la política de servicios del auditor externo (incorporando los cambios de la Norma deontológica revisada del FRC de 2019); ylos cambios a las políticas y reglamentos existentes a consecuencia de la revisión del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, publicada en junio de 2020.

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

La Comisión tiene en consideración cuestiones y riesgos relevantes, incluidos los de índole estratégica, empresarial, financiera, normativa y reglamentaria, que pueden afectar a los anuncios de resultados financieros trimestrales o al Informe y cuentas anuales de 2020.

La Comisión también procuró asegurarse de que la información pública del Grupo estaba en consonancia con las últimas directrices y requisitos de los reguladores, que era fidedigna, equilibrada y comprensible y que todos los asuntos divulgados y comunicados, incluida la respuesta del Grupo ante la pandemia y sus implicaciones para su estrategia futura, satisfacían las cambiantes necesidades de sus grupos de interés.

Los juicios, estimaciones y cuestiones contables relevantes considerados por la Comisión en relación con el Informe y las cuentas anuales para el ejercicio finalizado

el 31 de diciembre de 2020 (incluidos los identificados como cuestiones clave de auditoría por parte del auditor externo y descritos en el Informe del auditor independiente) se exponen en la tabla que figura a continuación, junto con un resumen de sus implicaciones financieras, en su caso. Después de solventar diferentes cuestiones y mantener un intenso debate, no existen temas cuya conclusión diera lugar a un desacuerdo significativo entre el equipo directivo, el auditor externo y la Comisión, o problemas no resueltos que tuvieran que remitirse al Consejo de Administración.

Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento

Cuestión

A lo largo del año y en el momento de ultimar los Estados financieros y el Informe anual de 2020, la Comisión, a la vista de la incertidumbre económica derivada de la pandemia de COVID-19 y la incertidumbre y consecuencias adicionales provocadas por la salida del Reino Unido de la UE, examinó y cuestionó con seriedad la revisión del criterio de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis justificativo.

La dirección verificó el sentido de los supuestos que subyacen a las proyecciones de referencia y los escenarios bajistas cotejándolos con predicciones obtenidas de comentaristas externos (como IATA, analistas, etc.).

La Comisión consideró la evaluación reforzada y el rigor aplicados por la dirección y acordó que eran apropiados a tenor del grado de volatilidad en el entorno externo. La Comisión consideró la lógica aplicada por la dirección para suponer que el Grupo sería capaz de captar financiación adicional durante el periodo de evaluación de la viabilidad acordado.

La Comisión también revisó los hallazgos y conclusiones de los auditores externos sobre esta cuestión, especialmente al cierre del primer semestre y del año y su examen del capital circulante a los fines de la emisión de títulos en septiembre.

La Comisión también tuvo en cuenta las directrices sobre el criterio de empresa en funcionamiento publicadas recientemente por el FRC.

Resultado/acciones futuras

La Comisión aportó un cuestionamiento sólido frente a los supuestos aplicados en las cambiantes proyecciones de referencia de la dirección (en respuesta al impacto cada vez más grave de la pandemia y las consiguientes respuestas de los gobiernos), los escenarios bajistas graves pero plausibles y los supuestos subyacentes, así como el escenario de prueba de resistencia inversa. La dirección dio respuesta a las inquietudes de la Comisión y durante la revisión de julio aportó un mayor nivel de detalle e información a su análisis y sus supuestos, sobre todo en relación con las previsiones de ingresos y capacidad. Este ejercicio se repitió en la revisión de finales de año.

Después de este profundo cuestionamiento, la Comisión recomendó al Consejo que las declaraciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento y la información relacionada se incluyeran en el anuncio de los resultados del primer semestre de 2020, en el Informe y cuentas anuales de 2020 y en el anuncio de resultados preliminares, incluyendo una declaración de "incertidumbre relevante" en relación con el criterio de empresa en funcionamiento e informaciones mucho más extensas.

En lo sucesivo, la Comisión continuará realizando un seguimiento estrecho de la declaración de viabilidad del Grupo.

Emisión de títulos, estrategia de financiación y asignación del capital

Cuestión

Tras la aprobación de los accionistas el 8 de septiembre de 2020, IAG acometió una emisión de títulos íntegramente suscrita para recaudar un importe bruto de 2.741 millones de euros. La Comisión realizó una seria y constructiva labor de cuestionamiento y apoyo a la dirección a lo largo del proceso de ampliación de capital, también durante la fase de planificación de la operación, para garantizar la existencia de una lógica y un interés económico sólidos. A lo largo del proceso, la Comisión tuvo en cuenta las opiniones del auditor externo y el auditor de informes financieros.

Debido a los elevados riesgos persistentes y las implicaciones para la solidez y la viabilidad futura a consecuencia de los obstáculos a la actividad y otras influencias que escapan al control del Grupo, la Comisión ha acordado recientemente con el Consejo que todas las cuestiones relacionadas con la estrategia de financiación y la asignación del capital sean analizadas directamente por el Consejo (en lugar de la Comisión).

Resultado/acciones futuras

Concretamente, la Comisión:

- Revisó la declaración sobre el capital circulante. La naturaleza de la revisión de la Comisión fue idéntica a la aplicada a la revisión de las evaluaciones de empresa en funcionamiento y viabilidad (véase arriba).
- Revisó el informe sobre Procedimientos de posición financiera y perspectivas del auditor de informes financieros, inquiriendo a este sobre posibles problemas de retención de empleados y las posibles consecuencias para la eficacia de los procesos y controles internos del Grupo.
- Cuestionó a la dirección sobre el grado de riesgo crediticio asociado con los acuerdos propuestos para la recepción de los fondos procedentes de la ampliación de capital. La dirección alcanzó posteriormente un acuerdo alternativo con los bancos que participaban en la emisión de títulos que mitigó el riesgo de conformidad con la política de tesorería del Grupo.
- Cuestionó la suficiencia de la póliza de seguro de responsabilidad civil de los consejeros y directivos a la vista de la mayor cuantía de los riesgos e importes ligados a la emisión de títulos. Posteriormente, se contrataron coberturas adicionales para el periodo en cuestión.
- Revisó y comentó varios borradores del Folleto, aportando las garantías adecuadas al Consejo.
- Estudió el tratamiento contable que otorgó la dirección a la emisión de títulos, a los costes de la operación y a la información relacionada.

Partidas excepcionales

Cuestión

Durante 2020, varios costes se consideraron partidas excepcionales, ya que se asumieron exclusivamente a resultados del impacto de la pandemia y la respuesta de la dirección. Estas partidas excepcionales consistieron en la baja contable de coberturas mediante derivados de combustible y derivados de tipos de cambio, el deterioro de activos de flota retirados y la depreciación de existencias consumibles relacionadas con el deterioro de activos de flota y los gastos de reestructuración.

Además, la dirección propuso tratar determinadas partidas relevantes no recurrentes (sin relación con la pandemia) como partidas excepcionales, como la sanción impuesta en octubre de 2020 por la Oficina del Comisario de Información (ICO) del Reino Unido en relación con el robo de datos de clientes en British Airways en 2018.

Resultado/acciones futuras

La Comisión revisó el proceso desarrollado por la dirección para valorar las coberturas mediante derivados que se dieron de baja y para revisar y probar el deterioro potencial; además, consideró el carácter razonable de los juicios y estimaciones relativas a las partidas excepcionales y la lógica para clasificarlas como partidas relacionadas con el COVID-19. Además, la Comisión revisó los hallazgos y conclusiones de los auditores externos.

La Comisión debatió con la dirección la clasificación y desglose de las partidas excepcionales en los estados financieros atendiendo a la política del Grupo, las opiniones del auditor externo y las cartas con comentarios recibidas de la CNMV (en octubre y diciembre de 2020, más información debajo), así como las nuevas directrices publicadas por la ESMA y el FRC.

La Comisión concluyó que el enfoque adoptado a la hora de identificar costes excepcionales derivados puramente del COVID-19 era adecuado y se había aplicado de acuerdo con la política del Grupo y las directrices de los reguladores competentes, y que los juicios y estimaciones aplicados para determinar el valor de los costes excepcionales relevantes en cuestión eran razonables.

La Comisión y la dirección acordaron que la presentación de las partidas excepcionales por parte del Grupo en el Informe y cuentas anuales de 2020 se modificaría y estas únicamente se expondrían en las notas de la memoria de las cuentas anuales, dentro de la nota sobre indicadores de rendimiento alternativos.

Reconocimiento de los ingresos del contrato de IAG Loyalty con American Express

Cuestión

Con efecto el 1 de agosto de 2020, IAG Loyalty renovó sus contratos de marca compartida y marketing con American Express hasta 2028.

Aunque las obligaciones de cumplimiento son similares a las del contrato anterior, la Comisión reflexionó sobre el tratamiento contable propuesto por la dirección para dos nuevos aspectos del contrato renovado: un pago por adelantado por puntos Avios y un incentivo por firma por adelantado. La dirección contó con el asesoramiento de los expertos profesionales externos de PwC.

Resultado/acciones futuras

La Comisión concluyó que, siendo una estimación/juicio crítico contenido en el Informe y cuentas anuales, el enfoque adoptado, las divulgaciones conexas en relación con la determinación del periodo de amortización, el método de amortización y la reevaluación anual del pago por adelantado eran adecuados.

Otras cuestiones relevantes consideradas

A continuación se exponen los datos más destacados de otras cuestiones abordadas por la Comisión.

Carta de la CNMV

Cuestión

En octubre de 2020, la Sociedad recibió una carta del Director del Departamento de Informes Financieros y Corporativos de la CNMV que solicitaba determinada información o aclaraciones relacionadas con asuntos y desgloses contables en el Informe y cuentas anuales de 2019 del Grupo, los estados financieros intermedios de 2020 y el estado de información no financiera de 2019.

La Comisión recibió confirmación del auditor de que la carta de la CNMV de octubre de 2020 se inscribía en las cartas que envía periódicamente este organismo a las mayores empresas de España y que en ella no se planteaban cuestiones importantes o preocupantes.

La dirección elaboró una respuesta exhaustiva a las preguntas formuladas por la CNMV en su carta de octubre de 2020 y esta fue aprobada por la Comisión para ser remitida al regulador el 16 de noviembre de 2020.

Tras la respuesta de la Sociedad a la carta de octubre de la CNMV, se recibió una segunda misiva de este organismo el 28 de diciembre de 2020 que se centraba en el tratamiento y desglose propuesto por la Sociedad para el impacto del COVID-19 sobre el Grupo y sus asuntos financieros y el desglose de las partidas extraordinarias.

Resultado/acciones futuras

La Comisión revisó y aprobó la respuesta a la segunda carta de la CNMV del 28 de diciembre de 2020. En su respuesta, la Sociedad dejó clara su intención de ofrecer información adecuada sobre el impacto del COVID-19 sobre el Grupo y su disposición a modificar la presentación y desglose de las partidas excepcionales en las Cuentas anuales de 2020 (véase la nota sobre partidas excepcionales más arriba).

Se prevé que una vez la CNMV haya completado su revisión (algo que ya podría haberse producido), las cartas de la CNMV y las respuestas de la Sociedad sean publicadas en el sitio web del organismo regulador.

TI, ciberseguridad y RGPD

Cuestión

La Comisión recibió un informe anual sobre conformidad con el RGPD y actualizaciones trimestrales de IAG Tech sobre el programa del Grupo para la mejora de las TI y la ciberseguridad, que cubre la estrategia, la metodología y el marco aplicado y profundiza en diversos aspectos del programa.

La Comisión tuvo el placer de reseñar que la dirección ha mantenido el elevado nivel de inversión presupuestado en el programa de ciberseguridad a lo largo de 2020 y que seguirá haciéndolo en 2021.

Resultado/acciones futuras

La Comisión recibió información más pormenorizada y mayor visibilidad sobre los proyectos clave de mejora de la ciberseguridad y acordó que la dirección y el ritmo de los progresos realizados por IAG Tech son conformes a lo esperado y que los niveles de riesgo se comprenden. La Comisión observó que el factor limitante para el ritmo de implantación del programa es la capacidad de la entidad para absorber el volumen de importantes cambios que se producen en todo el Grupo, a lo que hay que sumar la disponibilidad de personal cualificado en el mercado.

La Comisión seguirá supervisando este programa crítico para el negocio en 2021 y ha solicitado más información sobre análisis de tendencias y datos comparativos para entender mejor el progreso del Grupo.

Procedimientos en materia de fraude

Cuestión

El perfil de riesgos de fraude del Grupo evolucionó rápidamente a consecuencia de la pandemia mundial de COVID-19 después de la generalización del teletrabajo para muchos empleados, auditores y proveedores del Grupo.

La Comisión revisó y aprobó el Plan de auditoría interna modificado, adaptado para supervisar los controles clave contra el fraude, y adoptó un enfoque ágil de las medidas de garantía durante el funcionamiento continuo de los principales controles del SCIIF en todo el Grupo durante este periodo.

Además, la Comisión revisó el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude. Esto comprendió un examen de los controles clave y las actividades de garantía desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero, tanto de fuentes internas como externas.

Resultado/acciones futuras

La Comisión seguirá supervisando con cuidado los controles internos y contra el fraude; además, valorará las opiniones del auditor externo, los resultados de la auditoría anual del SCIIF y los resultados de las auditorías internas específicas contra el fraude.

La Comisión solicitó a la dirección que identificara recursos adicionales de garantía de detección del fraude en el futuro para garantizar que el marco de control interno funciona adecuadamente.

Conformidad con SWIFT

Cuestión

SWIFT es un proveedor clave de servicios seguros de mensajería financiera para el Grupo que facilita la liquidación de pagos y cobros con todas las contrapartes. En 2018, SWIFT introdujo su *Customer Security Controls Framework* o marco de controles de seguridad para clientes con el fin de mejorar la seguridad y la transparencia en toda la comunidad financiera internacional, así como la obligación de que todos los clientes de SWIFT realicen una autocertificación con carácter anual.

La Comisión cuestionó a la dirección sobre los progresos realizados para cumplir íntegramente con los requisitos de SWIFT y solicitó recibir actualizaciones periódicas a lo largo de 2020.

Resultado/acciones futuras

La dirección demostró su capacidad para resolver progresivamente los problemas de cumplimiento durante el año. A este respecto, cabe citar la ejecución satisfactoria de varias iniciativas, como la transición a la nube de un sistema crítico de tesorería.

La Comisión valoró positivamente que la dirección alcanzara el cumplimiento íntegro en 2020 a pesar de las dificultades experimentadas. En 2021, la Comisión seguirá recibiendo actualizaciones periódicas.

Información no financiera (INF) y Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera Relacionada con el Clima (TCFD)

Cuestión

En el marco del Informe de gestión del Grupo, se elabora un estado de información no financiera consolidado para cumplir con los requisitos de la Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad.

La Comisión tuvo en cuenta las dificultades a las que tuvo que enfrentarse la dirección para reunir, analizar y verificar la información necesaria sobre los empleados debido al impacto de las diferentes ayudas de las administraciones públicas sobre los salarios y los datos de brecha salarial de género durante el año.

Además, la Comisión tuvo en cuenta el impacto del COVID-19 sobre los niveles de emisiones del Grupo y las variaciones de los ratios e indicadores declarados correspondientes a 2020 al compararlos con los datos de 2019.

Resultado/acciones futuras

La Comisión quedó satisfecha con la demostración realizada por la dirección sobre el alto grado de concordancia con los principales marcos de sostenibilidad, incluido el TCFD y la consecución del cumplimiento íntegro en 2020, a pesar de las dificultades experimentadas.

En 2021, la Comisión seguirá recibiendo actualizaciones periódicas.

Reforma de la labor de auditoría

Cuestión

La propuesta de reforma de la labor de auditoría, que tiene implicaciones para las empresas, los consejos de administración y las comisiones de auditoría, es un área de desarrollo normativo a la que la Comisión sigue muy atenta.

La Comisión examinó el análisis de la dirección sobre el grado actual de cumplimiento por parte de la Sociedad de las recomendaciones formuladas por Sir Donald Brydon en su revisión independiente de la calidad y eficacia de la auditoría (la revisión Brydon).

Además, la Comisión valoró el ejercicio de autoevaluación de la dirección, que determinó que las prácticas de la función de auditoría interna del Grupo están en consonancia o ampliamente en consonancia con el Código Deontológico de Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos (IIA) del Reino Unido, publicado en enero de 2020.

Resultado/acciones futuras

La Comisión coincidió con la dirección al recomendar ésta que el Grupo esperase a la publicación del documento de consulta del BEIS sobre la reforma de la auditoría para diseñar un plan que permita asegurar el cumplimiento en la fecha de implantación obligatoria.

La Comisión estuvo de acuerdo con las acciones recomendadas para abordar los aspectos del Código de auditoría interna que el grupo cumple parcialmente en estos momentos.

Sistema de control interno de la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia del Sistema de Control Interno 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.

La supervisión y auditoría del SCIIF por parte del Grupo cubre los procesos aplicados por la Sociedad, Aer Lingus, IAG Loyalty, British Airways, IAG GBS, Iberia y Vueling y los procesos realizados por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. La Comisión revisa y valida el enfoque que aplica el Grupo al cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF.

En 2020, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas del SCIIF (incluidos los controles informáticos generales), así como los resultados de la auditoría externa. A pesar de las condiciones de funcionamiento en 2020 y la aplicación del teletrabajo o las regulaciones temporales de empleo a la mayoría de los trabajadores, no se identificaron debilidades sustanciales o importantes y la dirección siguió mejorando el marco de control en todo el Grupo. La Comisión también realizó un seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna para abordar las debilidades identificadas.

Auditoría interna

La Comisión considera y evalúa el nivel de recursos de auditoría interna y su calidad, experiencia y especialización, complementada cuando corresponda con apoyo y conocimientos especializados externos, para garantizar que es adecuado a los fines de ofrecer las garantías necesarias sobre los riesgos, procesos y controles principales en todo el Grupo.

La Comisión revisó y aprobó la naturaleza y el alcance del trabajo del área de Auditoría Interna a lo largo de 2020. La Comisión visó los planes semestrales de auditoría en enero y julio de 2020 y todas las modificaciones introducidas en el plan se aprobaron posteriormente, incluidas las realizadas para recoger el impacto de la pandemia de COVID-19 y los rápidos cambios en el perfil de riesgo del Grupo. Los planes de auditoría de 2020 se adaptaron para incluir garantías ágiles y en tiempo real para el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de los riesgos específicos, incluido el de ciberseguridad, y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y el Código penal español. Los avances del plan y los resultados de las actividades de auditoría interna, incluida la calidad y puntualidad de las respuestas de la dirección, se supervisaron durante el año.

La Comisión efectuó una revisión de la eficacia de la función de auditoría interna y sus responsables. Dicha revisión concluyó que la auditoría interna sigue siendo eficaz, ha tratado correctamente con los retos planteados por la pandemia de COVID-19 y sigue atendiendo, adaptándose y

aportando valor a las necesidades del Grupo.

Auditoría externa

La Comisión estuvo en contacto durante todo el año con EY, cuyos socios asistieron a todas las reuniones de la Comisión, así como a varias reuniones especiales. La Presidenta de la Comisión se reunió con el Grupo y los socios auditores a lo largo del año, y con más frecuencia en los periodos de información pública, para revisar las novedades del Grupo, el avance de la auditoría y los informes previstos. La Comisión también comentó con EY, antes de recomendar al Consejo la aprobación de los estados financieros, las conclusiones de la auditoría, incluidas las discrepancias de auditoría, y las observaciones sobre los controles, las operaciones y los recursos internos.

Alcance y ejecución

La Comisión comentó y acordó el alcance de la auditoría con EY antes del inicio de la auditoría de finales de año, asegurándose de que el plan de auditoría era sólido y estaba basado en la revisión de los estados financieros del primer semestre por parte del auditor. EY expuso a la Comisión las principales pruebas que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría de mayor riesgo que había identificado y que podían dar lugar a incorrecciones relevantes en los estados financieros e influir sustancialmente en el plan de auditoría. El auditor y la Comisión confirmaron que comprendían estos riesgos y las cuestiones de auditoría principales, incluido el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad, el valor contable del inmovilizado material e inmaterial, la contabilidad de todos los acuerdos de financiación del Grupo y cómo se iban a considerar en el enfoque de auditoría. Además, la Comisión aportó información y orientación a la dirección y a EY en relación con las áreas sobre las que deseaba reforzar la atención en la auditoría, como el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre las prácticas de teletrabajo actuales (en relación tanto con la gestión financiera como con el equipo de auditoría de IAG), la pérdida de empleados clave o los procedimientos de auditoría que implican recuentos físicos de existencias.

El auditor confirmó que el 97% (2019: 97%) de los ingresos del Grupo y el 91% (2019: 96%) de los activos totales del Grupo estarían sometidos a una auditoría completa y que se aplicarán procedimientos específicos de determinación del alcance en IAG Loyalty e ICAG. La Comisión cuestionó al auditor sobre el alcance específico previsto de la auditoría de IAG Loyalty e ICAG. Sin embargo, una vez considerada la cobertura combinada y las aclaraciones sobre los procedimientos adoptados en una auditoría de alcance específico, la Comisión determinó que el enfoque era adecuado y aprobó el plan.

A la hora de considerar la exactitud de la información financiera, la Comisión acordó con EY la magnitud de los errores contables de menor importancia que habría que poner en conocimiento de la Comisión y los importes que sería necesario ajustar para que los estados

financieros ofrezcan una imagen fiel. De cara a 2020, EY propuso una metodología diferente para determinar la materialidad de la planificación general de la auditoría con respecto a la aplicada el año anterior a la vista de las consecuencias económicas y financieras del COVID-19 sobre los ingresos y los beneficios del Grupo. La Comisión acordó que procedía una reducción considerable de la materialidad, aunque cuestionó el método utilizado en el cálculo. La Comisión quedó satisfecha en última instancia con la justificación ofrecida por el auditor, en el sentido de que, con independencia del método empleado, se obtendría un resultado similar y daría lugar en todos los casos a una reducción considerable de la materialidad de la planificación comparado con 2019 y, por lo tanto, del nivel del trabajo de auditoría —específicamente los tamaños de las muestras— requerido del auditor.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión sigue haciendo hincapié en la calidad y eficacia de la auditoría, que se revisa de forma continua para garantizar el rigor y el cuestionamiento constante del proceso de auditoría externa. La Comisión evaluó y calibró la calidad de la auditoría supervisando el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes y evaluó sus cualificaciones, su experiencia, sus recursos, la rotación de sus socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión comprendió una conversación en profundidad con ejecutivos clave y personal de finanzas que reveló que la dirección consideraba que la calidad de la auditoría de EY y el desempeño general del equipo de auditores eran buenos. Esto estuvo en consonancia con la evaluación independiente realizada por la Comisión sobre la calidad general de la auditoría, incluida la independencia de EY y si el auditor mostraba un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y su trato con la dirección.

Concretamente, la Comisión evaluó la profundidad de la revisión y el grado de cuestionamiento mostrado por el auditor externo en relación con las estimaciones y juicios contables significativos formulados por la dirección. Un ejemplo donde la Comisión observó que el auditor externo demostraba escepticismo profesional y cuestionamiento de la dirección fue en relación con el tratamiento de la sanción del ICO a British Airways como una partida excepcional en la cuenta de resultados, como se analiza en mayor detalle más arriba. Aunque la Comisión refrendó la lógica de la dirección para tratar la partida como excepcional, esta fue testigo de un saludable debate iniciado por EY que permitió comentar la lógica de la dirección en las reuniones de la Comisión a lo largo del año y la incorrección no subsanada en la información se incluyó en la carta de manifestaciones del Consejo.

Además de la evaluación anual y la revisión periódica de los informes y las prácticas de trabajo del equipo de auditoría de EY, la Comisión acometió una evaluación continua de la calidad y eficacia de la auditoría externa que comprendió, entre otras, las siguientes tareas:

- La Comisión supervisó los términos formales del encargo con el auditor y acordó los honorarios de auditoría. EY garantizó a la Comisión que los honorarios aprobados se situaban en un nivel que era adecuado para el alcance de la auditoría y para posibilitar una auditoría de calidad.
- Los informes del auditor externo fueron revisados durante cuatro reuniones de la Comisión en 2020 y de nuevo en las reuniones de la Comisión en enero y febrero de 2021, que cubrieron: las conclusiones de la revisión de los resultados semestrales del Grupo, las conclusiones de las auditorías intermedias, el informe de alerta temprana ("*early warning report*") para los asuntos de cierre del ejercicio y el informe final al cierre del ejercicio.

EY asistió a todas las reuniones de la Comisión durante el año, incluidas las reuniones especiales, para responder a las preguntas que planteó la Comisión fuera de estas revisiones formales. La Comisión se ha cerciorado de que la auditoría fue aguda, exigente y sólida y el enfoque se tradujo en una opinión de auditoría fiable con una expectativa razonable de detección de errores materiales, irregularidades y fraudes relevantes. La Comisión llegó a la conclusión de que la auditoría externa había sido eficaz y de alta calidad.

Reelección del auditor externo

Después de revisar la actuación de EY durante 2019, la Comisión concluyó que EY era independiente y que redundaba en interés de los accionistas reelegir a la firma en 2020 antes del traspaso de la auditoría a KPMG en 2021. El Consejo de Administración se abstiene de contratar firmas de auditoría a las que la Sociedad tenga que pagar por todos los servicios prestados unos honorarios superiores al 10% de los ingresos totales de dicha firma durante el año anterior. La socia principal y firmante de la opinión de auditoría de EY en 2020 fue Hildur Eir Jónsdóttir, quien ha ocupado ese cargo desde 2016.

Adjudicación de la auditoría externa y transición

Para cumplir con la Ley 22/2015 de España, la Comisión organizó un concurso para adjudicar la auditoría que concluyó en enero de 2020. El nombramiento de KPMG como el auditor de la Sociedad para los ejercicios 2021, 2022 y 2023 fue aprobado por los accionistas en la Junta General celebrada en septiembre de 2020. No existían obligaciones contractuales o de análoga naturaleza que restringieran la elección de auditor externo por parte del Grupo. KPMG confirmó su independencia en noviembre de 2020 y desde entonces la Comisión ha revisado y supervisado la implantación de los planes de transición de la firma.

Servicios distintos de la auditoría e independencia del auditor externo

Los servicios distintos a la auditoría prestados por el auditor externo se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajos y controla el nivel global de gasto. La Sociedad cumple voluntariamente con las normas revisadas del Reino Unido relativas a los servicios distintos de la auditoría.

La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos llevados a cabo por el auditor externo trimestralmente y todos los proyectos están aprobados previamente con arreglo a la lista de servicios permitidos según las Normas éticas revisadas de 2019 del FRC o bien son aprobados por la Presidenta de la Comisión cuando los proyectos superan los 100.000 euros o son de naturaleza atípica. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo anual máximo de 1,6 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,2 millones de euros para grandes proyectos donde el auditor externo ocupa una posición única para llevar a cabo el encargo.

El gasto medio durante los últimos tres años no superó el objetivo máximo total. El gasto en 2020 fue de 1.134.000 euros, con un importe adicional de 1.238.000 euros en relación con la labor realizada en materia de capital circulante y revisiones de FPPP para la emisión de títulos completada en octubre, trabajos que son obligatorios en virtud de la normativa aplicable y que son llevados a cabo de la forma más eficaz por el auditor legal. El 20% del gasto de 1.134.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas a que obligan los acuerdos de negocio conjunto del Grupo. En la nota 6 de los estados financieros del Grupo, pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

Retribuciones

Informe de la Comisión de Retribuciones



Alberto Terol
Presidente de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Alberto Terol (Presidente)	31 de diciembre de 2020
Nicola Shaw	1 de enero de 2018
Emilio Saracho	20 de junio de 2019
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo Sanz	31 de diciembre de 2020

Estimado Accionista:

Como Presidente de la Comisión de Retribuciones y en nombre del Consejo de Administración, me complace presentar el Informe sobre Remuneraciones de 2020. Es mi primer informe como Presidente de la Comisión, tras haber tomado el relevo de Deborah Kerr, quien a su vez lo tomó de Marc Bolland en septiembre de 2020. Quiero expresar mi agradecimiento a Marc y a Deborah por su trabajo mientras estuvieron al frente de la Comisión y mi firme voluntad de estar siempre a vuestra disposición desde este nuevo cargo.

Los miembros de la Comisión durante 2020 fueron los siguientes:

- Marc Bolland (presidente de la Comisión hasta el 8 de septiembre de 2020) dejó la Comisión el 8 de septiembre de 2020.
- Deborah Kerr (presidenta de la Comisión desde el 8 de septiembre de 2020) dejó la Comisión el 31 de diciembre de 2020.
- Javier Ferrán dejó la Comisión el 24 de septiembre de 2020.
- María Fernanda Mejía dejó la Comisión el 31 de diciembre de 2020.

Tal y como se describe con mayor detalle en el cuerpo del informe, no cabe duda de que este ha sido un año muy difícil para el Grupo debido a la pandemia de COVID-19. Además de los desafíos sin precedentes que ha planteado el COVID-19 y la posterior ampliación de capital, también hemos sido testigos del cambio de Consejero Delegado tras la decisión de Willie Walsh de dejar el cargo, y de una serie de cambios en la composición del Comité de Dirección. La Comisión es consciente de la magnitud de estos retos y cambios y de su impacto, tanto sobre nuestros accionistas, empleados y clientes como en general sobre nuestros grupos de interés.

En este momento, enfrentamos un riesgo significativo en la retención de nuestro equipo de Dirección y otros talentos senior clave y es importante para nuestro negocio que estén motivados, incentivados y remunerados de manera adecuada para respaldar el retorno a un rendimiento sólido y sostenible. A lo largo de 2020, el Comité ha tratado de tomar decisiones que equilibren adecuadamente estas consideraciones. Por ello, nos sentimos lógicamente decepcionados de que nuestro Informe Anual sobre Remuneraciones de 2019 recibiera un apoyo inferior al habitual en la aplazada Junta General de Accionistas de 2020. IAG siempre ha reconocido la necesidad de desarrollar relaciones sólidas con nuestros inversores a través de un proceso de diálogo abierto y transparente y la Comisión ha mantenido este mismo enfoque durante 2020. En el último semestre hemos mantenido amplias consultas con los accionistas, tanto para asegurarnos de entender los motivos del voto como para conocer su reacción y opiniones acerca de la próxima revisión de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros. Más adelante, desarrollo en mayor profundidad este punto, agradeciendo a los accionistas su tiempo y sus opiniones constructivas.

En la Junta General de 2020, lamentamos que una minoría significativa votara en contra del acuerdo relativo al Informe Anual sobre Remuneraciones de 2019, aunque con el convencimiento de que las decisiones adoptadas en materia de remuneración estaban en línea con nuestra política y eran adecuadas a las circunstancias extraordinarias teniendo en cuenta el desempeño de la Sociedad en 2019. Desde entonces, hemos mantenido un diálogo con los accionistas con el fin de entender bien sus preocupaciones, dentro de una serie de reuniones productivas. Los resultados de estas conversaciones se describen con mayor detalle en el informe sobre remuneraciones.

Junta General de 2020 y consultas con los accionistas

Una vez que se hizo patente el impacto de la pandemia, en especial desde finales de febrero de 2020, actuamos de inmediato y adoptamos medidas decisivas en relación con la remuneración de los ejecutivos:

- El salario o asignaciones de los consejeros ejecutivos y de los consejeros no ejecutivos se redujeron en un 20 % desde el mes de abril de 2020 hasta el final del ejercicio. Entrado el 2021, mantenemos una rebaja del 10%; y
- Siguiendo la recomendación de la Comisión, el Consejo de Administración tomó la decisión de cancelar el Plan de Incentivos Anual de 2020.

Al mismo tiempo, la Comisión sometió a consideración los resultados de incentivos de 2019. Vistos los buenos resultados financieros y operativos de 2019, la Comisión tenía la seguridad de que los pagos devengados por los empleados, incluidos los consejeros ejecutivos, estaban justificados y eran acordes con las circunstancias generales de la Sociedad. Cuando se aprobaron los resultados, todavía no se conocía el pleno impacto del COVID-19.

En el mes de septiembre, cuando se celebró nuestra Junta General 2020, el mundo se hallaba completamente inmerso en la pandemia. La votación consultiva del Informe Anual sobre Remuneraciones de 2019 terminó con un 71,6 % a favor, un resultado decepcionante teniendo en cuenta el grado de apoyo recibido en todas las ocasiones anteriores. En las consultas que mantuvimos con los accionistas después de la Junta General, algunos expresaron su preocupación sobre si los bonus de 2019 estaban en línea con la situación para los accionistas y los empleados a causa de los acontecimientos producidos en 2020. La Comisión escuchó con atención todas las opiniones expresadas, tanto las relacionadas con esta cuestión como las deliberaciones sobre el marco retributivo en general, puesto que había llegado el momento de renovar nuestra Política. Esto ayudó a configurar el planteamiento de la Comisión y sirvió de punto de partida para el debate interno sobre la revisión de nuestra Política.

Estrategia y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder. Su estrategia consiste en participar activamente en la consolidación del sector de las aerolíneas para crear una cartera multimarca de las principales compañías aéreas, cada una de ellas focalizada en mercados y territorios específicos, al tiempo que consigue sinergias de ingresos y costes mediante la colaboración comercial, el efecto de escala y la ventaja que supone que el Grupo cuente con una plataforma más amplia. La ejecución de esta estrategia unida a una asignación de capital disciplinada permitirá a IAG entregar a sus accionistas un valor superior y rendimientos financieros sostenibles.

El principal objetivo de la Comisión al revisar la Política de Remuneración es asegurar que la remuneración en IAG se mantenga alineada con nuestras prioridades empresariales y estratégicas y contribuya a materializarlas, ya que consideramos que es la mejor forma de impulsar los resultados a corto y largo plazo. Reconocemos la necesidad de asegurar que exista alineación entre desempeño y retribución, de manera que el equipo directivo reciba una remuneración justa resultante de nuestros planes de incentivos solo cuando lo justifiquen los resultados de la Sociedad y el desempeño individual, así como la experiencia para los grupos de interés en general.

Resumen de resultados de desempeño e incentivos de 2020

Como consecuencia de la pandemia, basándose en el informe recibido de la Comisión, el Consejo de Administración tomó la decisión de cancelar el plan de incentivo anual de 2020 en su totalidad.

En 2020 concluyó el período de desempeño de tres años aplicable a la asignación de derechos del PSP de 2018. A causa de la pandemia, las tres métricas (TSR (Retorno Total para el Accionista) relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar los pagos de incentivos, por lo que no hubo consolidación cero en términos globales para los consejeros ejecutivos.

Cambios en el Consejo

Luis Gallego relevó a Willie Walsh como Consejero Delegado de IAG en septiembre de 2020. La Comisión estudió detenidamente las condiciones de salida de Willie y el paquete retributivo de Luis en su nuevo puesto.

Ampliación de capital

Finalmente, en octubre de 2020 llevamos a cabo una ampliación de capital con derechos de suscripción por un importe de 2.740 millones de euros, con la finalidad de reforzar nuestra situación financiera. Teniendo en cuenta los efectos de la ampliación de capital sobre los planes basados en acciones de la Sociedad, la Comisión tomó medidas para asegurar que los partícipes no resultaran beneficiados ni perjudicados como resultado de la ampliación.

En nombre de la Comisión, agradezco el tiempo que han dedicado a leer nuestro Informe de Remuneraciones de los Consejeros y espero que reciba su apoyo en la Junta General de 2021. Confío igualmente en que nuestra propuesta final tras la revisión de la Política de Remuneración también cuente con su respaldo como accionistas de la Sociedad.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en su nombre por

Alberto Terol

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Introducción

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

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros de la Sociedad fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 14 de junio de 2018. La política se aprobó con un período de vigencia de tres años, por lo que la Comisión inició su revisión en 2020. La propuesta para esta nueva política de remuneración se incluirá como parte de los informes que acompañarán a la convocatoria de la Junta General de 2021.

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 y por tercer año consecutivo, 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 respectiva web de la Sociedad y de la CNMV.

Es voluntad de la Sociedad cumplir una vez más de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2013, los reglamentos "Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations de 2018 (SI 2018/860)" y "Companies (Directors' Remuneration Policy and Directors' Remuneration Report) Regulations" de 2019 y cumplir con las mejores prácticas del Reino Unido.

Además de la declaración del Presidente de la Comisión de Retribuciones, este Informe de Remuneraciones de los Consejeros incluye el Informe Anual sobre Remuneración, con información relativa a la remuneración pagada a los consejeros en el año objeto del informe.

Política de Remuneración de los Consejeros

Principales elementos retributivos

Consejeros Ejecutivos

La Política de Remuneración de la Sociedad busca ofrecer paquetes retributivos globales que estén vinculados con la estrategia del negocio, que sean competitivos y que tengan en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Sociedad.

La Comisión de Retribuciones está al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

La Política de Remuneración de los Consejeros actual y futura

La actual Política de Remuneración de los consejeros fue aprobada en la Junta General de 14 de junio de 2018. El texto completo de la política se incluyó en el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2017. La Comisión pretende que la futura política de remuneración propuesta refleje una serie de cambios en el vigente marco regulatorio y de gobierno corporativo. La futura política de remuneración propuesta se presentará en informes que se incluirán en la convocatoria de la Junta General de 2021 y se someterá a la votación de los accionistas en esa junta.

Contratos de prestación de servicios y política de pagos de salida

Consejeros ejecutivos

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

Los contratos de los consejeros ejecutivos son de duración indefinida.

Los contratos de prestación de servicios suscritos entre los consejeros ejecutivos y la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones pagaderas en caso de extinción del contrato, con la excepción de la indemnización sustitutiva del período de preaviso

Consejero ejecutivo	Fecha de contrato	Periodo de preaviso
Luis Gallego	8 de septiembre, 2020	12 meses

El periodo de preaviso exigido al consejero ejecutivo es de seis meses; el periodo de preaviso exigido a la Sociedad es de 12 meses. En su caso, la indemnización sustitutiva del periodo de preaviso debe ser satisfecha por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de seis meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo periodo de seis meses si, bajo la opinión razonable de la Sociedad, el consejero ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente será pagadera en seis pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero ejecutivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

En caso de despido de un consejero ejecutivo, la indemnización, ya sea por despido legal o por indemnización sustitutiva de preaviso o por daños y perjuicios por la pérdida del cargo, tiene un límite máximo de 12 meses de salario base. La Sociedad respetará los derechos contractuales de un consejero cesado; no obstante, la Sociedad puede rescindir el contrato de prestación de servicios de un consejero ejecutivo con efecto inmediato y sin indemnización por una serie de motivos, entre los que se incluyen que el consejero ejecutivo haya estado incapacitado durante 130 días en un periodo de 12 meses, se declare insolvente, no cumpla con sus obligaciones con la diligencia debida, que actúe de mala fe, de forma negligente o incumpliendo reiteradamente sus obligaciones, desacredite a la Sociedad, sea condenado por un delito penal, sea inhabilitado como consejero, o se niegue a aceptar el traslado de su contrato de prestación de servicios cuando haya un traslado de la Sociedad en la que trabaja o deje de ser apto para trabajar en España o el Reino Unido (según sea el caso).

En el marco del PSP y del IADP, si un consejero abandona el cargo, el Consejo de Administración, tras considerar el informe favorable de la Comisión de Retribuciones, puede acordar, a su discreción, que se le otorgue la condición de *Good Leaver* (conforme a las normas de ambos planes). Esta condición puede concederse en determinadas circunstancias, como por ejemplo (lista no exhaustiva) cuando el consejero abandone el cargo por motivos de salud, despido, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos que abandonen su cargo con la condición de *Good Leaver* recibirán las acciones que se les concedan en el marco del IADP, así como una cantidad prorrateada de sus acciones bajo el PSP, siempre que se cumplan los objetivos de desempeño de la Sociedad. El prorrateo se calcula en función del tiempo que el consejero haya prestado servicios a la Sociedad durante el periodo de desempeño. Si no se otorga la condición de *Good Leaver* a un consejero ejecutivo, todos los derechos pendientes que se le hayan concedido bajo el PSP y el IADP se extinguirán.

En caso de que un consejero ejecutivo cese en la prestación de servicios a la Sociedad, este no podrá ser empleado ni prestar servicios a un Negocio Restringido (es decir, una compañía aérea o de viajes que compita con la Sociedad) durante un periodo de seis meses.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente) no suscriben contratos de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto al Reglamento del Consejo y a los Estatutos de la Sociedad. No tienen derecho a ninguna indemnización en caso de cese como consejeros. Los miembros del Consejo de Administración ejercen sus funciones por un periodo de un año. Las fechas de nombramiento del Presidente y de los actuales consejeros no ejecutivos son las siguientes:

Consejero no ejecutivo	Fecha de primer nombramiento	Fecha de última reelección
Javier Ferrán	20 de junio de 2019	8 de septiembre de 2020
Alberto Terol	20 de junio de 2013	8 de septiembre de 2020
Giles Agutter	8 de septiembre de 2020	-
Margaret Ewing	20 de junio de 2019	8 de septiembre de 2020
Robin Phillips	8 de septiembre de 2020	-
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	8 de septiembre de 2020
Nicola Shaw	1 de enero de 2018 ¹	8 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020	-
Eva Castillo Sanz	31 de diciembre de 2020	-
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020	-

¹ Nombramiento aprobado por la Junta General de Accionistas de 2017 el 15 de junio de 2017, pero con efectos a partir del 1 de enero de 2018

Informe Anual sobre Remuneraciones

El Informe Anual sobre Remuneraciones explica cómo se ha aplicado en la práctica en 2020 la Política de Remuneración de los Consejeros (tal y como fue aprobada en la Junta General del 14 de junio de 2018) y cómo se está implementando la política actual en 2021.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2020, la Comisión se reunió en nueve ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero (dos reuniones)	Términos de la salida del Consejero Delegado Remuneración del nuevo Consejero Delegado Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG
Febrero	Pagos resultantes del plan de incentivo anual 2019 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Objetivos específicos de cada función del Comité de Dirección en 2020 Resultado del Performance Share Plan (PSP) 2017 Propuesta del plan de incentivo anual 2020 Propuesta del PSP 2020 Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2019 Revisión de planes de incentivos en todas las sociedades operadoras del Grupo Aprobación de la remuneración de un nuevo miembro del Comité de Dirección
Junio	Planteamiento de la remuneración en respuesta al COVID-19
Julio	Preparación de la Junta General 2020
Septiembre	Implicaciones para la remuneración resultantes de la ampliación de capital
Octubre (dos reuniones)	Aprobación de la remuneración para dos nuevos miembros del Comité de Dirección y del cambio en la remuneración del nuevo Consejero Delegado de British Airways (BA) por el cambio de función Términos de salida del Consejero Delegado de BA Actualización sobre la retribución de directivos en el mercado Estrategia sobre remuneración para 2021
Diciembre	Revisión de las medidas sobre remuneración introducidas en respuesta al COVID-19 Revisión inicial de la futura política de remuneración propuesta

Sujeto a auditoría

Cifra única total de la retribución de cada consejero ejecutivo

La tabla siguiente recoge la cifra única total y el desglose respecto a cada consejero ejecutivo durante 2020. A continuación de la tabla se ofrece una explicación de cómo se calculan estas cifras.

Consejero (€'000)	Salario		Complementos salariales		Pensión		Total Fijo		Incentivo anual		Incentivo a largo plazo		Total Variable		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Luis Gallego (GBP) ^{1,2}	206	-	69	-	26	-	301	-	-	-	-	-	-	-	301	-
Luis Gallego (euro)	232	-	78	-	29	-	339	-	-	-	-	-	-	-	339	-
Steve Gunning (GBP) ^{1,3}	519	315	18	8	65	39	602	362	-	286	-	380	-	666	602	1.028
Steve Gunning (euro)	585	358	20	9	73	44	678	411	-	325	-	432	-	757	678	1.168
Willie Walsh (GBP) ^{1,4}	511	850	23	30	128	213	662	1.093	-	883	-	1.222	-	2.105	662	3.198
Willie Walsh (euro)	576	967	26	34	144	242	746	1.243	-	1.004	-	1.390	-	2.394	746	3.637
Total (€'000)	1.393	1.325	124	43	246	286	1.763	1.654	-	1.329	-	1.822	-	3.151	1.763	4.805

1 La retribución de todos los consejeros ejecutivos se abona en libras esterlinas y se refleja en euros para fines meramente informativos.

2 Luis Gallego se incorporó al Consejo el 8 de septiembre de 2020.

3 Steve Gunning salió del Consejo el 31 de diciembre de 2020, habiéndose incorporado al mismo el 20 de junio de 2019.

4 Willie Walsh salió del Consejo el 8 de septiembre de 2020.

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2019

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

Salario base

Salario pagado en el ejercicio a los consejeros ejecutivos. Todos los consejeros ejecutivos aceptaron una reducción del 20 % del salario base como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Willie Walsh redujo su salario de 850.000 £ a 680.000 £ desde el 1 de abril de 2020 hasta su retirada. Steve Gunning redujo su salario de 610.000 £ a 488.000 £ desde el 1 de abril de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020. Luis Gallego redujo su salario de 820.000 £ a 656.000 £ desde la fecha de su nombramiento hasta el 31 de diciembre de 2020. Estas reducciones están reflejadas en la anterior tabla de cifra única total.

Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales y, en su caso, coche de empresa, kilometraje y seguro médico. Luis Gallego también recibió pagos para cubrir los costes de traslado.

Pensiones

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o pago en efectivo en lugar de aportación al plan de pensiones.

Plan de Incentivo anual

El plan de incentivo anual correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2020 fue cancelado en respuesta a la pandemia del COVID-19.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere a la asignación bajo el PSP 2018 de IAG basada en el desempeño valorado a 31 de diciembre de 2020. Los resultados de las condiciones de desempeño dieron lugar a una consolidación cero para los consejeros ejecutivos, y se describen en detalle más adelante en este informe.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020, se ha aplicado el tipo de cambio €: £ 1,1273 (2019: 1,1371).

Apreciación y depreciación de la acción

El importe de la retribución imputable a la apreciación de la acción es de cero, al ser de cero la consolidación de los derechos del PSP 2018 de IAG. 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.

Seguro de vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida para todos los consejeros ejecutivos. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020, la Sociedad realizó aportaciones por importe de 15.366€ (2019: 26.790€).

Sujeto a auditoría

Resultados de la retribución variable

Plan de Incentivo Anual 2020

El Plan de Incentivo Anual de 2020 fue cancelado en respuesta a la pandemia de COVID-19.

Asignación de 2018 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 10 de mayo de 2018 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2018 y finalizó el 31 de diciembre de 2020. Los derechos asignados representaban el 200% del salario de Willie Walsh, que era Consejero Delegado de IAG en el momento de la asignación, y el 150% del salario de Enrique Dupuy de Lôme, que era Consejero Director Financiero de IAG en el momento de la asignación. Luis Gallego y Steve Gunning, que no eran consejeros ejecutivos cuando se realizó la asignación, recibieron derechos equivalentes al 150% y 120% del salario, respectivamente.

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con el índice MSCI European Transportation (large and mid-cap), un tercio estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de BPA ajustado de la Sociedad (BPA diluido, ajustado en función de partidas excepcionales) y un tercio estaba sujeto a una condición de desempeño del RoIC. El RoIC utilizado es el descrito en el Informe y Cuentas Anuales de 2017 de la Sociedad. La consolidación de derechos quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante el periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos asignados en 2018)
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100 % de la asignación)	IAG se situó por debajo del índice en un 20,7% anual.	0 %
Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)	BPA 2020 de 130 céntimos € (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2020 de 170 céntimos € (consolidación del 100% de la asignación)	(122,6) céntimos €	0 %
Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) (un tercio)	RoIC 2020 del 13%, (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2020 del 16%, (consolidación del 100% de la asignación)	(22,4)%	0 %
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total para los consejeros ejecutivos				0 %

Asignación de 2017 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 6 de marzo de 2017 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2017 y finalizó el 31 de diciembre de 2019. Los derechos asignados representaban el 200% del salario de Willie Walsh, que era Consejero Delegado de IAG en el momento de la asignación y el 150% del salario de Enrique Dupuy de Lôme, que era el Consejero Director Financiero de IAG en el momento de la asignación. Luis Gallego y Steve Gunning, que no eran consejeros ejecutivos cuando se realizó la asignación, recibieron derechos equivalentes al 150% y 120% del salario, respectivamente.

Las métricas de desempeño y sus ponderaciones y definiciones fueron las mismas que las anteriormente descritas respecto a la asignación de 2018. La consolidación de derechos quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del rendimiento financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante el periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos asignados en 2017)
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100 % de la asignación)	IAG se situó por encima del índice en un 4,3% anual.	65%
Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)	BPA 2019 de 100 céntimos € (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2019 de 130 céntimos € (consolidación del 100% de la asignación)	116,8 céntimos €	60%
Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) (un tercio)	RoIC 2019 del 12% (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2019 del 15% (consolidación del 100% de la asignación)	14,7%	91%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				72,11%

Sujeto a auditoría

Derechos concedidos en virtud del PSP durante el ejercicio

El PSP de IAG es un plan discrecional dirigido a altos ejecutivos y directivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Sociedad asignó derechos al amparo del PSP el 6 de marzo de 2020. La tabla que se incluye en esta sección refleja los detalles principales de la asignación realizada.

La Comisión considera que la comparación del TSR de la Sociedad con el de las compañías de transporte europeas, incluidas las líneas aéreas, resulta apropiada, dado que estas compañías están sujetas a factores externos que impactan sobre el precio de la acción similares a los del Grupo. Como se indicó en el informe del pasado año, por primera vez el índice será el Índice STOXX Europe 600 Travel and Leisure, por considerar el Consejo que constituye una referencia adecuada, principalmente porque incluye un alto número de otras aerolíneas. Esta comparación proporciona un punto de referencia válido para determinar el rendimiento superior del equipo directivo y la creación de valor.

El BPA ajustado refleja la rentabilidad subyacente de nuestro negocio y los principales elementos de creación de valor para nuestros accionistas.

La Sociedad utiliza el Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) medio anualizado como indicador para evaluar la eficiente rentabilidad de la base patrimonial del Grupo. Cuantifica el cash flow generado por las líneas aéreas en relación con el capital invertido en sus negocios, junto con su capacidad para financiar el crecimiento y pagar dividendos.

PSP 2020 – elegibilidad, métricas y objetivos

Tipo de asignación	Acciones		
Base para la determinación del valor de la asignación	Solo se conceden a aquellos ejecutivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Sociedad quiere retener en el largo plazo		
Valor nominal de la asignación (porcentaje del salario)	CEO de IAG (Luis Gallego)-200%	Consejero Delegado de IAG – 175%	
	No hay asignación para Willie Walsh puesto que anunció su retirada poco antes de la fecha de la asignación.		
Precio de la acción en la asignación	4,59€		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2020 a 31 de diciembre de 2022		
Condiciones de desempeño y ponderaciones	Mínimo	Objetivo	Máximo
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice STOXX Europe 600 Travel and Leisure (ponderación de un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice, se consolida el 25%	Evolución del TSR de IAG entre el retorno del índice y un 8% anual superior al índice (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual, consolidación del 100%
BPA ajustado. La métrica es el BPA ajustado en el último año del período de desempeño, es decir, el BPA ajustado de 2022 (ponderación de un tercio)	BPA de 140 céntimos €, se consolida el 10%	BPA de entre 140 céntimos € y 180 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA de 180 céntimos €, consolidación del 100%
RoIC. La métrica es el RoIC del último año del período de desempeño, es decir, el RoIC de 2022 (ponderación de un tercio)	RoIC del 14%, consolidación del 10%	RoIC de entre el 14% y el 16% (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC del 16%, consolidación del 100 %
Periodo de mantenimiento	Período adicional de dos años después del período de resultados		

Las métricas del RoIC y BPA ajustado son las definidas anteriormente en este informe en relación con la asignación de 2018 del PSP. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a revisar y, en su caso, a ajustar los objetivos y/o la definición del BPA ajustado en el contexto de cualquier operación corporativa, siempre que, a su juicio, los objetivos ajustados no sean más ni menos exigentes que los objetivos originales. En la medida en que se realice cualquier ajuste, la Comisión informará sobre los criterios en los que se basan dichos ajustes y su justificación en informes posteriores. La Política de Remuneración de la Sociedad contiene más detalles sobre la discrecionalidad de la Comisión y las cláusulas *malus* y *clawback*.

Sujeto a auditoría

Derechos de pensión totales

Willie Walsh no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante la parte del ejercicio en que ha sido consejero ejecutivo (1 de enero de 2020 a 8 de septiembre de 2020) (2019: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 127.822€ (2019: 212.500 €).

Luis Gallego no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante la parte del ejercicio en que ha sido consejero ejecutivo (8 de septiembre de 2020 a 31 de diciembre de 2020). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 25.780€.

Steve Gunning no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y por lo tanto la Sociedad no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2019: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 64.812€ (2019: 39.357€).

Pagos en caso de cese: Willie Walsh

El 9 de enero de 2020, se anunció que Willie Walsh había decidido dejar su cargo de Consejero Delegado y que saldría del Consejo el 26 de marzo de 2020. Dadas las excepcionales circunstancias a las que se enfrentaba la industria de la aviación debido al COVID-19, el 16 de marzo de 2020 se anunció que aplazaba brevemente su retirada. Salió del Consejo y dejó la Sociedad el 8 de septiembre de 2020.

Los detalles de los términos de su salida se incluyeron en el informe de remuneraciones de 2019 y permanecieron invariables con la excepción de la nueva fecha de salida. Sus derechos pendientes de consolidación bajo los PSP (asignaciones de 2018 y 2019) fueron prorrateados a su nueva fecha de salida, de 8 de septiembre de 2020, en lugar de fecha de 30 de junio de 2020 indicada en el Informe de Remuneraciones de 2019. Como ya se ha mencionado anteriormente, a asignación del PSP 2018 resultó en una consolidación cero.

Desde su salida de la Sociedad, ha recibido un pago de 75.192 € en lugar de 23 días de vacaciones devengados, pero no disfrutados.

No se registraron otras pérdidas de pagos de oficina durante el año que superaran el umbral mínimo de £1.000 establecido para este propósito.

Pagos en caso de cese: Enrique Dupuy de Lôme

El anterior Consejero Delegado de IAG, Enrique Dupuy de Lôme (que salió del Consejo de Administración el 20 de junio de 2019) ha recibido los siguientes pagos durante 2020.

Salario base de 164.091€, complementos salariales sujetos a tributación de 8.693€ y complementos de pensión de 41.023€ (pago en efectivo). En el Informe de Remuneraciones de 2019 se incluyeron detalles sobre la consolidación de sus derechos IADP y PSP pendientes, que permanecen invariables.

Pagos a antiguos consejeros

Baroness Kingsmill recibió beneficios de viajes por valor de 3.395 € durante 2020.

James Lawrence recibió beneficios de viajes por valor de 7.192 € durante 2020.

Dame Marjorie Scardino recibió beneficios de viajes por valor de 13.757 € durante 2020.

Patrick Cescau recibió beneficios de viajes por valor de 12.114 € durante 2020.

Marc Bolland recibió beneficios de viajes por valor de 2.129 € durante 2020 después de haber dejado la Sociedad.

Kieran Poynter recibió beneficios de viajes por valor de 4.116 € durante 2020 después de haber dejado la Sociedad.

Sujeto a auditoría

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

A fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, cada consejero ejecutivo debe acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Sociedad.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo, el Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación del 350% del salario. Otros consejeros ejecutivos deben acumular y mantener participaciones accionariales del 200 % del salario. Asimismo, deben mantener todas las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación. La Comisión ha revisado el progreso de los consejeros ejecutivos respecto del cumplimiento de los requisitos y señala que ambos consejeros ejecutivos están por encima del requisito de participación.

Las acciones que se tienen en cuenta de cara a considerar el cumplimiento de las directrices incluyen las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas incluidas las sujetas al período de mantenimiento del PSP y las acciones no consolidadas del plan de incentivo anual diferido. La siguiente tabla resume la participación de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2020:

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 no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Total a efectos de cumplimiento del requisito
Luis Gallego	350% del salario	403.834	513.747	89.785	130.565	1.137.931 (498% del salario)
Steve Gunning	200% del salario	228.473	220.986	84.220	93.185	626.864 (342% del salario)

La vigente Política de Remuneración no incluye los requisitos de participación accionarial después de la salida de la Sociedad. Por el contrario, la nueva Política de Remuneración (sujeta a aprobación en la Junta General de 2021) sí que detallará los requisitos de participación accionarial aplicables después de la salida de 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 externo como consejero no ejecutivo y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. Durante el período cubierto por el informe, Steve Gunning fue consejero no ejecutivo en FirstGroup, Plc, por cuyo cargo percibió una asignación de 55.576€.

Consejeros no ejecutivos

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

Función	Asignación
Presidente no ejecutivo (esta asignación corresponde a Antonio Vázquez, que dejó el Consejo el 7 de enero de 2021. La asignación del nuevo Presidente está cubierta en la sección de implementación de 2021).	645.000€
Consejeros no ejecutivos	120.000€
Asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión	20.000€
Asignación adicional por el cargo de <i>Senior Independent Director</i>	30.000€

Tal y como se establecía en la documentación relativa a la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones del contrato de relación mercantil del anterior Presidente de IAG como directivo de Iberia en el momento de la fusión, lo que significa que seguía teniendo derecho a compensación por retiro en un pago único de 2.800.000 €. Esta prestación se externalizó en aquel momento mediante la correspondiente póliza de seguro, siendo pagadero el saldo del fondo acumulado en la póliza (incluidos los intereses devengados) cuando dejara la Sociedad por cualquier causa. De conformidad con las referidas condiciones, tras su salida de la Sociedad el 7 de enero de 2021, Antonio Vázquez recibió la mencionada compensación por retiro mediante el cobro del saldo del fondo acumulado en la póliza.

Sujeto a auditoría

Cifra única total de la retribución de cada consejero no ejecutivo

Consejero (.000 €)	2020 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2020	2019 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2019
Antonio Vázquez	548	-	548	645	5	650
Alberto Terol	128	10	138	136	26	162
Patrick Cescau ¹	-	-	-	71	27	98
Giles Agutter ²	30.	-	30	-	-	-
Marc Bolland ³	84.	3	87	138	19	157
Margaret Ewing ⁴	107	4	111	64	1	65
Javier Ferrán ⁵	107	4	111	64	2	66
Deborah Kerr ⁶	107	-	107	120	11	131
María Fernanda Mejía ⁷	102	15	117	120	14	134
Robin Phillips ⁸	30.	-	30	-	-	-
Kieran Poynter ⁹	84	2	86	140	24	164
Emilio Saracho	102	6	108	120	18	138
Dame Marjorie Scardino ¹⁰	-	-	-	58	40	98
Nicola Shaw	102	1	103	120	16	136
Total (€'000)	1.531	45	1.576	1.796	203	1.999

1 Patrick Cescau salió del Consejo el 20 de junio de 2019

2 Giles Agutter se incorporó al Consejo el 8 de septiembre de 2020

3 Marc Bolland salió del Consejo el 8 de septiembre de 2020

4 Margaret Ewing se incorporó al Consejo el 20 de junio de 2019

5 Javier Ferrán se incorporó al Consejo el 20 de junio de 2019

6 Deborah Kerr salió del Consejo el 31 de diciembre de 2020

7 María Fernanda Mejía salió del Consejo el 31 de diciembre de 2020

8 Robin Phillips se incorporó al Consejo el 8 de septiembre de 2020

9 Kieran Poynter salió del Consejo el 8 de septiembre de 2020

10 Dame Marjorie Scardino salió del Consejo el 20 de junio de 2019

Peggy Bruzelius, Eva Castillo Sanz y Heather Ann McSharry se incorporaron al Consejo de Administración el 31 de diciembre de 2020 pero no percibieron retribución en relación con 2020.

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total.

Cada consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

Asignación fija

Asignación fija en el ejercicio a consejeros no ejecutivos. Todos los consejeros no ejecutivos aceptaron una reducción de la asignación fija del 20 % desde el 1 de abril de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020. Las asignaciones objeto de reducción fueron las asignaciones de los consejeros no ejecutivos, la asignación del presidente no ejecutivo, la asignación adicional del *Senior Independent Director* y la asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión y dicha reducción se refleja en la tabla precedente.

Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2020, se ha aplicado el tipo de cambio €: £ 1,1273 (2019: 1,1371).

Sujeto a auditoría

Acciones titularidad de Consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez	1.490.726	0,030
Luis Gallego	749.784	0,015
Alberto Terol	66.341	0,001
Giles Agutter	625	0,000
Margaret Ewing	18.750	0,000
Javier Ferrán	774.750	0,016
Robin Phillips	0	0,000
Emilio Saracho	0	0,000
Nicola Shaw	4.285	0,000
Peggy Bruzelius	0	0,000
Eva Castillo Sanz	0	0,000
Heather Ann McSharry	0	0,000
Total	3.105.261	0,062

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2020 y la fecha de este Informe.

Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

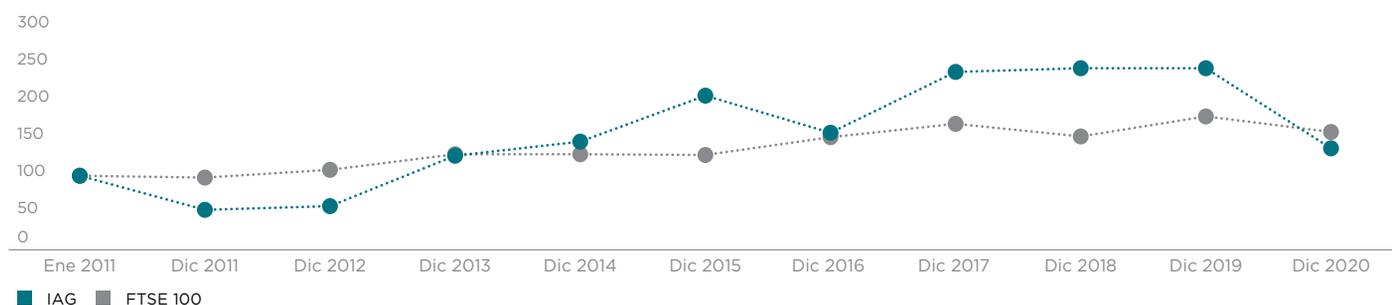
La Investment Association establece directrices que limitan la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Sociedad en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Sociedad al 5% en cualquier periodo de diez años. En la Junta General de 14 de junio de 2018, se autorizó a la Sociedad a asignar hasta 45.000.000 de acciones (2,26% del capital social en ese momento) en 2019, 2020 y 2021. De este importe, un máximo de 5.100.000 acciones podían asignarse a consejeros ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG en relación con las asignaciones realizadas durante 2019, 2020 y 2021.

Gráfico de desempeño de la Sociedad y tabla de “cifra única” del Consejero Delegado de IAG

El gráfico muestra el valor a 31 de diciembre de 2020 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. 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 antes del final de los ejercicios.

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

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



La tabla siguiente muestra la “cifra única total” de retribución del Consejero Delegado en cada ejercicio desde la creación de IAG en enero de 2011:

	Consejero Delegado de IAG “cifra total única” de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo
2011	1.550.000€	18 % del máximo.	35 % ciento del máximo.
2012	1.083.000€	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2013	4.971.000€	78,75 % del máximo	100 % del máximo
2014	6.390.000€	97,78% del máximo.	85% del máximo.
2015	6.455.000€	80% del máximo.	100% del máximo.
2016	2.462.000€	33,33% del máximo.	50% 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

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, los complementos de pensiones, el incentivo anual y la consolidación del incentivo a largo plazo y en 2020 refleja la reducción salarial desde el 1 de abril hasta el 31 de diciembre de 2020.

La cifra de 2011 incluye 20 días de remuneración pagada por British Airways en enero de 2011.

Cambio porcentual en la retribución del Consejero Delegado de IAG comparado con los empleados

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2020 comparada con 2019.

A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo adecuado de empleados. Se ha determinado que el grupo más adecuado de empleados son todos los empleados del Reino Unido del Grupo, que a principios de 2020 eran unos 39.000, pero tras las reestructuraciones llevadas a cabo en el Grupo como consecuencia de la pandemia de COVID-19, a finales de 2020 eran aproximadamente 29.000 empleados. Para que la comparación entre el Consejero Delegado de IAG y los empleados fuera lo más significativa posible, se determinó que debía elegirse el grupo de empleados más amplio posible.

La selección de todos los empleados del Grupo en el Reino Unido (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo) cumple este criterio. La mayor parte de los empleados del Grupo en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero hay algunos que proceden del resto de sociedades del Grupo que están domiciliadas en el Reino Unido. Se decidió no incluir en la comparación a los empleados de fuera del Reino Unido, ya que las condiciones laborales existentes en otros países son muy distintas.

	CEO de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	No hay incremento del salario base en 2020 (Willie Walsh). El salario base de Luis Gallego en el momento de su nombramiento era un 3,5% inferior al salario base final (no reducido) de Wille Walsh.	Los pagos del salario base en 2020 a empleados en el Reino Unido osciló entre cero y alrededor del 3,0%.
Incentivo anual	Reducción de 883.000 £ (Willie Walsh) en marzo de 2020 (respecto al período de desempeño de 2019) a cero en marzo de 2021 (respecto del período de desempeño de 2020) (tanto Willie Walsh como Luis Gallego) al cancelarse el incentivo anual de 2020 como consecuencia de la pandemia.	Los pagos de incentivos anuales en 2020 fueron de cero en todas las sociedades del Grupo como consecuencia de la pandemia de COVID-19.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos efectivos fueron de 23.000 £ (Willie Walsh) y 69.000 £ (Luis Gallego) en 2020 y de 30.000 £ (Willie Walsh) en 2019. Los complementos salariales de Luis Gallego incluyeron costes de traslado.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2020 comparados con los de 2019 se incrementaron ligeramente en línea con la inflación.

Cambio en la retribución de los consejeros comparado con los empleados

En la siguiente tabla se refleja el cambio porcentual entre 2019 y 2020 del salario/ asignación fija, complementos salariales y bonus anual de los consejeros en comparación con las ganancias promedio de los empleados británicos del Grupo.

Consejero	Salario/ asignaciones	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual
Luis Gallego	-	-	-
Steve Gunning	65%	125%	(100%)
Willie Walsh	(40%)	(23%)	(100%)
Antonio Vázquez	(15%)	(100%)	-
Alberto Terol	(6%)	(62%)	-
Giles Agutter	-	-	-
Marc Bolland	(39%)	(84%)	-
Margaret Ewing	67%	300%	-
Javier Ferrán	67%	100%	-
Deborah Kerr	(11%)	(100%)	-
María Fernanda Mejía	(15%)	7%	-
Robin Phillips	-	-	-
Kieran Poynter	(40%)	(92%)	-
Emilio Saracho	(15%)	(67%)	-
Nicola Shaw	(15%)	(94%)	-
Salario promedio basado en los empleados del Grupo en el Reino Unido	(12%)	-	-

En relación con Steve Gunning, Margaret Ewing y Javier Ferrán, el incremento de la asignación obedece a que la asignación de 2019 correspondía exclusivamente al período desde la fecha de su incorporación al Consejo de Administración, el 20 de junio de 2019.

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2020 y 2019, los costes salariales totales, el resultado de explotación ajustado y dividendos en relación con la Sociedad.

	2020	2019
Costes salariales totales, IAG ¹	3.247.000.000€	4.962.000.000€
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	3.339.000€	7.485.000€
Resultado ajustado de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	(4.365.000.000€)	3.285.000.000€
Dividendos declarados	-	288.000.000€
Dividendos propuestos	-	Cancelado ²

1 Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales e incluyen las ayudas estatales recibidas en relación con las medidas de furlough.

2 El 2 de abril de 2020, la Sociedad anunció la cancelación del dividendo final propuesto de 337.000.000€.

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

En la siguiente tabla se refleja el ratio entre la retribución del Consejero Delegado de IAG y la de los empleados del Reino Unido de IAG. La remuneración del CEO de IAG es la «cifra única» de remuneración total de 2020 y es la cifra global de la remuneración de los dos CEO de IAG que ocuparon este cargo durante 2020. Esta cifra se compara con el percentil 25º, medio, y 75º de la remuneración total en 2020 de empleados expresados en equivalentes a tiempo completo de IAG en el Reino Unido. Para calcular la remuneración se ha aplicado la denominada metodología «Option A» del Gobierno, ya que consideramos que es la que cuenta con un mayor respaldo por parte de los inversores y la que arroja el ratio más exacto y fiable. Los datos sobre los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 37.081 empleados del Reino Unido que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2020.

Percentil	Ratio de la Remuneración del Consejero Delegado de IAG 2019	Ratio de la Remuneración del Consejero Delegado de IAG 2020	Salario Base, empleados del Reino Unido	Remuneración Total, empleados del Reino Unido
25º (Cuartil Inferior)	109:1	34:1	17.173 £	28.383 £
50º (Medio)	72:1	22:1	28.551 £	42.823 £
75º (Cuartil Superior)	49:1	15:1	45.228 £	63.877 £

Alrededor del 98% de los empleados del Reino Unido del Grupo trabajan para BA. En los últimos años, BA ha emprendido numerosas iniciativas para garantizar que aquellos de sus trabajadores que se encuentran en la banda salarial inferior perciban una retribución justa.

Plan de Interacción con los Inversores

En la Junta General de 2020 de la Sociedad, el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros 2019 recibió un voto favorable inferior al 75 % en la votación consultiva. Desde la Junta General, la Sociedad ha mantenido un diálogo con los principales accionistas para entender las causas del bajo número de votos a favor. Estas causas fueron:

- Los pagos de bonus anuales respecto a 2019, teniendo en cuenta las circunstancias actuales de la Sociedad, en particular el bonus de 883.000 £ pagado al CEO saliente, Willie Walsh, considerando el uso de las ayudas gubernamentales y los evidentes retos a los que se enfrenta el sector; y
- el paquete retributivo del nuevo Consejero Director Financiero, con un salario mayor y con niveles máximos de bonus anual y de asignaciones bajo los planes de PSP superiores a los de su antecesor.

La Sociedad ha mantenido un diálogo provechoso y productivo con nuestros principales accionistas en relación con estas cuestiones. La Comisión escuchó con atención todas las opiniones expresadas a este respecto, así como las deliberaciones sobre el marco retributivo en general, puesto que ha llegado el momento de renovar nuestra Política. Esto ayudará a la Comisión a configurar su planteamiento y servirá de punto de partida para el debate interno y el desarrollo de la nueva Política de Remuneración propuesta. La respuesta de la Sociedad se describe con mayor detalle en la sección de Gobierno Corporativo del Informe Anual.

Implementación de la Política de Remuneración para 2021

En 2021, la Política de Remuneración es de aplicación al único consejero ejecutivo en el Consejo de Administración, el Consejero Delegado de IAG, ya que el Consejero Director Financiero de IAG dejó su puesto en el Consejo el 31 de diciembre de 2020..

Salario base

Los salarios base de los consejeros ejecutivos se revisan anualmente desde el 1 de enero de cada año. Sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones y después de considerar detenidamente si resulta asumible para la Sociedad, la valía de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo para 2020 (que variaron entre el 0% y el 3,0% en todo el Grupo), el Consejo de Administración aprobó lo siguiente:

Consejero ejecutivo	Revisión de salario base
CEO de IAG	820.000€ (924.000€) (ningún incremento respecto al de 2020). Luis Gallego ha aceptado una reducción salarial del 10 % a partir del 1 de enero de 2021 y hasta nuevo aviso.

Plan de incentivos anuales 2021 y plan de incentivos a largo plazo 2021

La vigente Política de Remuneración de la Sociedad incluye un incentivo anual, cuyo límite máximo para el Consejero Delegado de IAG es del 200 % del salario. Este incentivo está sujeto a determinadas métricas financieras y no financieras: (i) un mínimo del 60% y un máximo del 80% está sujeto a métricas financieras (por ejemplo, el beneficio de explotación de IAG); (ii) un 25% o menos está sujeto a objetivos específicos del cargo; y (iii) el porcentaje restante está sujeto a métricas no financieras (por ejemplo, las relacionadas con NPS y carbono). No se realizará ningún pago hasta que el desempeño correspondiente a cada métrica haya alcanzado el umbral mínimo de cumplimiento del rango del objetivo acordado; el 50% del límite máximo del incentivo se pagará en caso de cumplimiento del objetivo medio de desempeño, y el máximo respecto a cada elemento solo se pagará una vez alcanzado el objetivo máximo de desempeño. Por último, la mitad del resultado total del incentivo anual anteriormente detallado se paga en acciones con entrega diferida de la Sociedad que se consolidan pasados tres años (conforme al *Incentive Award Deferral Plan*).

En cuanto al incentivo a largo plazo, la Política actual incluye un *Performance Share Plan* (PSP), plan discrecional destinado a los altos ejecutivos clave y directivos del Grupo. El PSP consiste en la concesión de derechos sobre acciones de la Sociedad que se consolidan al cumplirse condiciones de desempeño predefinidas, diseñadas para reflejar la creación de valor a largo plazo en el negocio y que se miden a lo largo de un período de desempeño de tres años. Una vez concluido el período de desempeño, hay un período adicional de mantenimiento de las acciones de al menos dos años.

La descripción completa de la actual Política de Remuneración de la Sociedad está disponible en la página web de la Sociedad.

Puesto que la Política de Remuneración de la Sociedad debe renovarse en la Junta General de 2021, el marco del plan de incentivo anual 2021 y el del plan de incentivo a largo plazo 2021 se detallarán en la propuesta de la Política de Remuneración, que se someterá a la votación de los accionistas en dicha junta.

Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pensión

Los complementos salariales sujetos a tributación permanecen invariables en 2021.

Asignación fija de consejero no ejecutivos

La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2021. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

Javier Ferrán fue nombrado Presidente del Consejo el 7 de enero de 2021. Su asignación en el momento del nombramiento era de 645.000 € anuales.

Todos los consejeros no ejecutivos, incluido el nuevo Presidente, han aceptado una reducción del 10 % en sus asignaciones desde el 1 de enero de 2021 hasta nuevo aviso, a causa de la pandemia.

La Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones se regula en el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración y por su propio Reglamento aprobado el 25 de febrero de 2021. El Reglamento se encuentra disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

Más allá de los consejeros ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la política retributiva a los miembros del Comité de Dirección de IAG (y también, de forma ocasional, las cuestiones sobre remuneración que afectan a los directivos en todo el Grupo).

De conformidad con el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones 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. Alberto Terol preside la Comisión. Ninguno de los miembros de la Comisión tiene intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos objeto de decisión.

De conformidad con el Código de 2018 del 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.

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 2020 fue de 117.071€, cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del *Remuneration Consultants Group* y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de prestar asesoramiento a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte asesoraron al Grupo en 2020 en materia de remuneración, pensiones, programas de empleo globales, *data governance*, mejora de procesos de negocio, trabajo de asesoramiento financiero y tributos. 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.

La Sociedad ha obtenido datos de diversos estudios de primer orden sobre retribuciones de alto nivel. Durante el ejercicio, ambos Consejeros Delegados de IAG informaron de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en que se analizaba su propia remuneración.

Resultado de votaciones

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva sobre el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de 2019 en la Junta General de 2020 y de la votación vinculante sobre la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General de 2018:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones/ Votos en Blanco
Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de 2019	871.102.122	623.709.500 (71,60 %)	179.093.920 (20,56 %)	68.298.702 (7,84 %)
Política de Remuneración de los Consejeros	1.463.865.426	1.396.029.011 (95,37%)	13.091.180 (0,89%)	54.745.235 (3,74%)

Información complementaria

Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG a 31 de diciembre de 2020:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones en la fecha de nombramiento	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ajuste como resultado de la ampliación de capital	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2020
Consejeros Ejecutivos										
Luis Gallego	28 de mayo de 2015	87.031	-	-	-	-	44.211	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	131.242
	7 de marzo de 2016	64.988	-	-	-	-	33.013	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	98.001
	6 de marzo de 2017	160.476	-	-	44.757	-	58.785	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	174.504
	10 de mayo de 2018	128.826	-	-	-	-	65.443	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	194.269
	8 de marzo de 2019	162.543	-	-	-	-	82.571	1 de enero de 2024	31 de diciembre de 2028	245.114
	6 de marzo de 2020	357.298	-	-	-	-	181.507	1 de enero de 2025	31 de diciembre de 2029	538.805
Total		961.162	-	-	44.757	-	465.530			1.381.935

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2020	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ajuste como resultado de la ampliación de capital	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2020
Steve Gunning	28 de mayo de 2015	52.363	433,4p	52.363	-	-	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	-
	7 de marzo de 2016	37.621	-	-	-	-	19.111	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	56.732
	6 de marzo de 2017	96.703	-	-	26.970	-	35.424	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	105.157
	10 de mayo de 2018	77.800	-	-	-	-	39.522	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	117.322
	8 de marzo de 2019	101.587	-	-	-	-	51.606	1 de enero de 2024	31 de diciembre de 2028	153.193
	6 de marzo de 2020	-	-	-	-	226.852	115.240	1 de enero de 2025	31 de diciembre de 2029	342.092
Total		366.074	-	52.363	26.970	226.852	260.903			774.496

Los derechos asignados el 6 de marzo de 2017 fueron verificados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 72,11% de los mismos, tal y como se detalla en este Informe en la sección de Resultados de la Retribución Variable.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a cada una de las demás asignaciones del PSP antes mencionadas. En relación con cada una de estas asignaciones, una tercera parte está 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 y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único período de desempeño de tres años. Es aplicable a cada una de estas asignaciones, una vez transcurrido el período de desempeño, un período de mantenimiento adicional de dos años.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del PSP 2020 era de 459 peniques (2019: 567 peniques; 2018: 691 peniques; 2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 2015: 550 peniques).

Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (IADP por sus siglas en inglés)

Los siguientes consejeros tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad otorgados bajo el IADP de IAG (otorgados como resultado del desempeño de IAG en los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2016, el 31 de diciembre de 2017, el 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2019).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de asignaciones en la fecha de nombramiento	Asignaciones autorizadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Ajuste como resultado de la ampliación de capital	Nº de asignaciones a 31 de diciembre de 2020
Consejeros Ejecutivos									
Luis Gallego	2017	10 de mayo de 2018	59.850	-	8 de marzo de 2021	-	-	30.403	90.253
	2018	8 de marzo de 2019	49.454	-	8 de marzo de 2022	-	-	25.122	74.576
	2019	6 de marzo de 2020	54.059	-	6 de marzo de 2023	-	-	27.461	81.520
Total			163.363	-		-	-	82.986	246.349

	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de asignaciones a 1 de enero de 2020	Asignaciones autorizadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Ajuste como resultado de la ampliación de capital	Nº de asignaciones a 31 de diciembre de 2020
Steve Gunning	2016	6 de marzo de 2017	16.117	16.117	6 de marzo de 2020	-	-	-	-
	2017	10 de mayo de 2018	37.603	-	8 de marzo de 2021	-	-	19.102	56.705
	2018	8 de marzo de 2019	32.813	-	8 de marzo de 2022	-	-	16.669	49.482
	2019	6 de marzo de 2020	-	-	6 de marzo de 2023	-	46.177	23.457	69.634
Total			86.533	16.117		-	46.177	59.228	175.821

No existen condiciones de desempeño a verificar antes de la consolidación en el caso del IADP, con la excepción del hecho de que el consejero debe seguir contratado por la Sociedad en el momento de la consolidación o haber dejado la Sociedad en buenos términos (*Good Leaver*).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del IADP 2020 era de 459 peniques (2019: 567 peniques; 2018: 691 peniques; y 2017: 546 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del IADP 2017 era de 546 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (6 de marzo de 2020) era de 432 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 consolidadas, tal y como se muestra en la tabla anterior.

Gestionando el riesgo en un entorno extremadamente complejo e incierto

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad general de garantizar que IAG disponga de un marco de gestión del riesgo adecuado, incluida la determinación de la naturaleza y alcance del riesgo que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos. El Consejo supervisa las operaciones del Grupo para asegurarse de que existen controles internos y de que estos funcionan de manera eficaz. La dirección es la responsable del funcionamiento eficaz de los controles internos y la ejecución de los planes de mitigación del riesgo acordados.

El Grupo dispone de una política de Gestión del Riesgo Empresarial que ha sido aprobada por el Consejo. En esta política, se establece el marco para un procedimiento y una metodología integrales de gestión del riesgo, que garantiza una identificación y evaluación profunda de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los emergentes. Los riesgos empresariales se evalúan y representan en un mapa de riesgos empresariales (con mapas de riesgos individuales elaborados para cada compañía operadora y función correspondiente, como IAG Tech e IAG Group Business Services y para el conjunto del Grupo). Este procedimiento lo dirige el Comité de Dirección y sus mejores prácticas se comparten en todo el Grupo.

Este año, en respuesta a la crisis provocada por la pandemia, el marco de gestión del riesgo ha evolucionado de nuevo: para desarrollar la evaluación realizada por el Grupo sobre las interdependencias de los riesgos a partir de una planificación de escenarios; para cuantificar el impacto de los riesgos en diferentes supuestos; y considerar los riesgos incorporados al mapa del Grupo que podrían haber aumentado, bien como resultado del entorno externo o bien como resultado de las decisiones tomadas por la empresa en respuesta al entorno externo. El proceso adoptado este año ha ayudado al Consejo y a la dirección a responder rápidamente ante el novedoso y cambiante panorama de riesgos, posibilitando de este modo una comprensión e identificación claras de los riesgos emergentes derivados del impacto de la pandemia y cómo esta ha afectado a los riesgos existentes incluidos en los mapas de riesgos actuales del Grupo.

Enfoque y proceso

En todo el Grupo, los responsables de riesgos tienen la misión de identificar riesgos potenciales y gestionar adecuadamente las decisiones empresariales relacionadas dentro de su área de responsabilidad. A medida que el Grupo se transforma, el nivel de cambios y agilidad necesario genera riesgos y oportunidades. Estos riesgos relativos a la

transformación del negocio son asignados a responsables de negocio y el negocio acordará las medidas de mitigación y los plazos adecuados para su implantación previa consulta con todos los grupos de interés afectados. Todos los riesgos se evalúan por su probabilidad de impacto sobre el Plan de Negocio y la estrategia a tres años del Grupo. Los principales controles y medidas de mitigación se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo para su implantación, se evalúan medidas de mitigación a corto plazo y el plazo de mitigación del riesgo y la consiguiente aceptación del riesgo se debaten y acuerdan. Cada riesgo principal recibe una supervisión clara por parte del Comité de Dirección.

En el marco de gestión del riesgo, se analizan los posibles riesgos emergentes y las amenazas a más largo plazo para identificar nuevas tendencias, acciones de los competidores, regulaciones, intervenciones de los gobiernos o factores disruptivos que podrían afectar a la estrategia y los planes de negocio del Grupo. Estos riesgos emergentes se controlan en el marco general como “bajo vigilancia” hasta que se considera que han dejado de plantear una posible amenaza para el negocio o cuando puede llevarse a cabo una valoración de su impacto a dos o tres años vista y pueden desplegarse medidas de mitigación apropiadas. A raíz de los efectos de la pandemia, se han debatido otros riesgos de gran impacto y baja probabilidad.

IAG considera que los riesgos para el Plan de Negocio Estratégico a corto plazo abarcan un periodo de hasta dos años; a medio plazo, de tres a cinco años; y a más largo plazo, más allá de cinco años. Los resultados del riesgo se cuantifican como el posible impacto en efectivo que sufriría el Plan de Negocio a lo largo de dos años, junto con consideraciones relativas a la reputación de las marcas, el examen de los reguladores y la cotización.

El marco de gestión del riesgo está integrado en todo el Grupo. Los mapas de riesgos se debaten y los impactos potenciales de los riesgos se evalúan en cada compañía operadora y cada función del Grupo que presta apoyo al negocio, como IAG Tech e IAG GBS, así como a escala del Grupo, y la función empresarial de riesgo garantiza la coherencia en todo el proceso de gestión del riesgo.

Los mapas de riesgos los revisan los comités de dirección de cada compañía operadora, que tienen en cuenta su precisión y su integridad, las variaciones significativas del riesgo y las modificaciones

necesarias de los planes de respuesta que abordan tales riesgos. Cuando las compañías operadoras dependen de otras partes del Grupo para la prestación de servicios, los riesgos se recogen adecuadamente en los mapas de riesgos para dejar clara la responsabilidad. El comité de dirección de cada compañía operadora confirma a su consejo de administración la identificación, la cuantificación y la gestión de los riesgos en el conjunto de su compañía operadora con periodicidad al menos anual.

El comité de dirección de cada compañía operadora comunica los riesgos que afectan al Grupo o requieren su consideración de acuerdo con su marco de gestión del riesgo empresarial.

A escala de Grupo, los riesgos clave de las compañías operadoras, junto con los riesgos de tipo general del Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el riesgo a lo largo del año, incluido el mapa de riesgos del Grupo, dos veces al año, con anterioridad a las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

El Consejo de Administración de IAG trata el riesgo y aborda el entorno de riesgos en el marco de sus deliberaciones generales en cada reunión además de la revisión semestral del mapa de riesgos, incluida una evaluación de los resultados del Grupo frente a su tolerancia al riesgo, los escenarios de evaluación de la viabilidad y los resultados del modelado de viabilidad. El Consejo recibe información temprana sobre la consideración que realiza la dirección de los escenarios potenciales para permitirle cuestionar subjetividades y confirmar la lógica subyacente.

IAG dispone de un marco de tolerancia al riesgo que incluye declaraciones que informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre la tolerancia del Consejo ante determinados riesgos. Cada una de las declaraciones sobre deseo de asunción de riesgo estipula formalmente el modo en que se monitorizan los resultados, bien a escala del Grupo o bien en el seno de grandes proyectos. El marco estuvo vigente a lo largo del año y el Consejo evaluó su disposición a tolerar ciertos riesgos mediante revisiones adicionales con la dirección. El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras empresas, expone al Grupo a una serie de riesgos. 2020 ha aumentado la exposición de IAG a algunos de estos riesgos a resultados del impacto sin precedentes que ha tenido la pandemia de COVID-19 sobre la industria de los viajes y la aviación. La dirección sigue centrada en mitigar estos

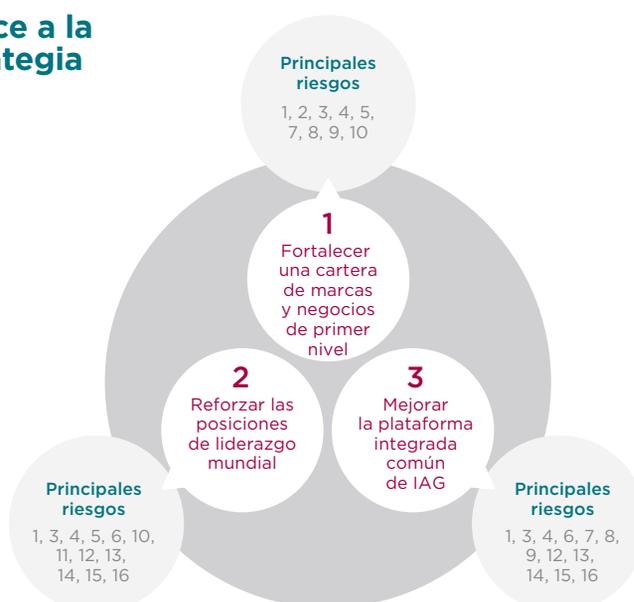
riesgos a todos los niveles dentro del negocio, aunque muchos escapan a nuestro control, por ejemplo los cambios en el entorno político y económico, las restricciones de los gobiernos a los viajes y el movimiento de sus ciudadanos, los requisitos y regulaciones de los gobiernos, los acontecimientos externos que provocan interrupciones en los servicios, como los conflictos civiles, la meteorología adversa y las pandemias, la volatilidad de los mercados, la disponibilidad de financiación y los cambios en el entorno competitivo.

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

A continuación, se exponen nuestras previsiones sobre los riesgos clave que podrían suponer una amenaza para el modelo de negocio del Grupo, sus resultados futuros, su solvencia y su liquidez.

También se describen las circunstancias particulares que implican una mayor probabilidad de que el riesgo se materialice, en caso de que existan. Este año se han identificado nuevos riesgos principales durante las reuniones de gestión de riesgos en todos los negocios del Grupo. Cuando los riesgos principales existentes se han reconsiderado para reflejar los desafíos a los que se enfrenta el Grupo a raíz del impacto de la pandemia de COVID-19, se destacan con el símbolo "C19" en la tabla que figura a continuación. También se exponen las respuestas adicionales puestas en marcha por la dirección en el negocio.

Enlace a la estrategia



Consulte las secciones Modelo de negocio y Prioridades Estratégicas

Consulte la sección Sostenibilidad

Clave: tendencia del riesgo



Aumento



Estable



Descenso



Afectado por la pandemia de COVID-19

Esta lista no pretende ser exhaustiva, pero sí recoge aquellos riesgos que el Consejo y el Comité de Dirección consideran que tienen más probabilidades de afectar de forma sustancial al Grupo.

Estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas y los consumidores. El Grupo trata de mitigar el riesgo de intervención gubernamental o los cambios en la regulación que pueden incidir significativamente en las operaciones.

1. Aeropuertos, infraestructuras y terceros fundamentales

Estado La pandemia provocó que se impusieran restricciones, lo que ha obligado a realizar ajustes en la capacidad, incluidos ajustes de flota y nuevos procedimientos operativos para reactivar los vuelos. La actividad de los proveedores del Grupo, incluidos los fabricantes de aviones, también se han visto afectada por la pandemia, lo que ha elevado el riesgo de importantes interrupciones de las operaciones, retrasos o alteraciones, como una suspensión temporal de la actividad, falta de personal para atender las operaciones de los proveedores y/o problemas a más largo plazo para mantener el suministro, ya sea a causa de la insolvencia de los proveedores u otro motivo. Eso podría dar lugar a una escasez de servicios críticos para el negocio y/o mayores costes para conseguir dichos servicios.

El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las restricciones del espacio aéreo y las incidencias con motivo de las huelgas del control del tráfico para el sector de la aviación y las economías europeas, principalmente durante un periodo de recuperación futura.

El Grupo depende del suministro de infraestructuras aeroportuarias y está condicionado por la puntualidad en la entrega de instalaciones adecuadas. La propuesta relativa a la ampliación de Londres Heathrow mediante una tercera pista y las instalaciones adicionales en el Aeropuerto de Dublín constituyen algunos ejemplos de situaciones donde el Grupo apoya soluciones que sean eficientes, rentables y aporten valor a nuestros clientes.



Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
IAG depende de la incorporación puntual de nuevos aviones y de las prestaciones de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas y promover el desarrollo del programa de sostenibilidad del Grupo.	Cualquier servicio o activo que un proveedor crítico preste o proporcione por debajo de un nivel óptimo puede incidir en los resultados operativos y financieros de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo mitiga en la medida de lo posible los riesgos relativos a las prestaciones de los motores y la flota, incluidos los niveles inaceptables de emisiones de carbono, trabajando estrechamente con los fabricantes de motores y flota y manteniendo la flexibilidad con los requisitos de retirada de los aviones actuales. El Grupo participa en las revisiones de los reguladores sobre los precios de los proveedores, como la revisión periódica que realiza la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido sobre las tasas aplicables en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick. El Grupo es parte activa tanto en el ámbito de las políticas de la UE como en el de las consultas con los aeropuertos cubiertos por la Directiva relativa a las tasas aeroportuarias de la UE. El Grupo trabaja activamente con sus proveedores para garantizar que se mantienen las operaciones y se comprende la repercusión sobre sus negocios, implantando medidas de mitigación allí donde ha sido necesario. El departamento de compras del Grupo ha dirigido una revisión continua de todos los contratos esenciales en los negocios del Grupo.
IAG depende de la finalización puntual y según presupuesto de los cambios en las infraestructuras, en especial, en aeropuertos clave.	Las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo. Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. Un aumento descontrolado del coste de ampliación previsto podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje. Las tasas aeroportuarias suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a sus actividades.	
IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según la programación.		
IAG depende del desempeño y los costes de proveedores externos clave que prestan servicios a nuestros clientes y al Grupo, como gestores aeroportuarios, control de aduanas y empresas de catering. El impacto de la pandemia en la cadena de suministro del Grupo también afectará al Grupo en las situaciones en las que los proveedores se enfrenten a tensiones financieras o reestructuraciones que les impidan seguir prestando servicios.		

Estratégicos (continuación)

2. Reputación de marca



1

Estado La capacidad del Grupo para captar y asegurar reservas y, por lo tanto, ingresos depende del reconocimiento público de las marcas de las aerolíneas del Grupo y su reputación. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a una percepción desfavorable del mercado o los clientes. La fiabilidad, donde también se encuadra la puntualidad, es un elemento clave de las marcas y la experiencia de cada cliente. IAG mantiene el énfasis en reforzar su orientación al cliente para velar por que sus compañías operadoras sigan adaptando y centrando sus modelos de negocio en la satisfacción de las cambiantes expectativas de sus clientes. Las aerolíneas del Grupo han implantado estrictas medidas de higiene y distanciamiento social para garantizar la seguridad de sus clientes y empleados con arreglo a las normas de la EASA. British Airways recibió una puntuación de seguridad de cuatro estrellas de Skytrax en noviembre, convirtiéndose en la primera aerolínea en recibir esta calificación.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.</p> <p>Si el Grupo no satisface las expectativas de sus clientes y no se compromete de forma efectiva a mantener su vínculo emocional, puede ocurrir que el Grupo tenga que hacer frente a una erosión de la marca y a la pérdida de cuota de mercado.</p>	<p>Las marcas del Grupo se encuentran bien posicionadas en sus respectivos mercados y cuentan con un valor comercial significativo. Cualquier cambio en las preferencias de contacto o viaje de los clientes podría repercutir en los resultados financieros del Grupo.</p> <p>IAG seguirá centrándose en las propuestas para sus clientes a fin de garantizar su competitividad en los ámbitos que estime prioritarios desde el punto de vista de la demanda y que se adapta a los cambios en las expectativas de los clientes.</p> <p>El Grupo conoce los factores clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción en cada una de las marcas de sus compañías operadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La revisión de la cartera de marcas abarca todas las aerolíneas de IAG. • Se han identificado las iniciativas de marca correspondientes a cada compañía operadora y son conformes con el Plan de Negocio Estratégico. • La inversión en producto para mejorar la experiencia del cliente favorece las propuestas de marca y está recogida en el Plan de Negocio Estratégico. • Todas las aerolíneas registran y comunican internamente su Net Promoter Score (NPS) para cuantificar la satisfacción del cliente. • El Grupo de Seguimiento de Clientes de IAG se reúne mensualmente y comparte iniciativas. • Se están implantando nuevos protocolos de higiene en las aerolíneas del Grupo para incorporar los requisitos reglamentarios derivados de la pandemia. • Herramientas mejoradas de gestión de las interrupciones del servicio en las aerolíneas para permitir a los clientes gestionar sus preferencias de viaje. • La estrategia de fidelización global del Grupo potencia la fidelidad del cliente con las aerolíneas de IAG. • El énfasis del Grupo en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia sobre cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de carbono en 2050. • Un sólido proceso de análisis de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo.

3. Competencia, consolidación y regulación gubernamental



C19

1

2

3

Estado La magnitud de los estímulos de los gobiernos y las ayudas públicas específicas para la aviación han variado entre los diferentes mercados y el consiguiente impacto potencial sobre el panorama de la competencia se evalúa continuamente. Las restricciones introducidas por los gobiernos para abordar los riesgos de la pandemia han sido fragmentarias y cambiantes y han demandado una gran flexibilidad a nuestras redes para gestionar el impacto en los clientes y el negocio. El Grupo anunció en 2019 sus planes para adquirir Air Europa, que es propiedad de Globalia, sujeto a aprobaciones regulatorias. En noviembre de 2020, el Grupo alcanzó un acuerdo modificado con Globalia, que aún está sujeto a la negociación satisfactoria con la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), sobre las condiciones no financieras asociadas al apoyo financiero proporcionado por la SEPI a Air Europa en 2020. La adquisición todavía está sujeta a la aprobación de la Comisión Europea.

El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del Air Passenger Duty (APD).

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.</p> <p>La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría lastrar las operaciones y los resultados financieros de las aerolíneas del Grupo.</p> <p>Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan estando regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada al mercado. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.</p> <p>Los planes de ayudas públicas para el sector de la aviación crean distorsiones en los mercados en los que operan las aerolíneas de IAG,</p>	<p>Los mercados en los que el Grupo opera son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárteres y otras formas de transporte. Algunos competidores tienen otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.</p> <p>La regulación de la industria aérea cubre muchas de las actividades del Grupo, como los derechos de vuelo de las rutas, los derechos de aterrizaje, las tasas de salida, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para ajustarse a los cambios reglamentarios e influir en ellos es clave para mantener sus resultados operativos y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Dirección de IAG se reúne semanalmente. Durante todo el año se convocaron reuniones adicionales del Comité de Dirección para abordar cuestiones estratégicas surgidas a raíz de las respuestas de los reguladores y los gobiernos ante la pandemia. • El Consejo de Administración discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a realizar una revisión detallada de los planes estratégicos del Grupo. De forma similar a las reuniones del Comité de Dirección, también se convocaron reuniones adicionales del Consejo a lo largo de todo el año. • El área de estrategia del Grupo da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades rentables. • Los departamentos y los sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión del inventario de plazas. Se dispusieron procesos y revisiones adicionales que permitieron un análisis diario y semanal de las rutas, en función de las necesidades, para responder antes los rápidos cambios en el entorno a consecuencia de las medidas de las autoridades. • El Grupo mantiene un riguroso control de costes y la inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El departamento de Compras del Grupo ha dirigido una revisión continua de todos los contratos esenciales. • El Grupo ha reestructurado sus negocios y operaciones para afrontar el reto que plantea el entorno actual. • La cartera de marcas ofrece flexibilidad al poder incrementar la capacidad en poco tiempo según las necesidades. • El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto. • Las aerolíneas del Grupo revisan sus relaciones con socios comerciales con el apoyo del área de estrategia del Grupo, cuando procede. • El Departamento de Relaciones Institucionales del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, representa los intereses del Grupo y prevé cambios probables de leyes y reglamentos.

Estratégicos (continuación)

4. Disrupción digital



Estado El Grupo ha creado un área llamada IAG Tech que agrupa los departamentos de digitalización e informática de todo Grupo bajo el mando del Director de Información (CIO). Todos los negocios del Grupo cuentan con un Director de Digitalización e Información (CDIO) que representa al negocio dentro de IAG Tech. De este modo, se ha reforzado el énfasis de IAG Tech en la comprensión de las necesidades empresariales, para transformar las actividades del Grupo y ofrecer al cliente una experiencia digital, lo que, sumado al uso de la tecnología por parte del Grupo, reduce el posible impacto que los disruptivos digitales.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
Los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.	Los competidores y los nuevos actores del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías con mayor eficacia y causar disrupciones en el modelo de negocio del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> IAG Tech se encarga del área de digitalización e informática. Los CDIO de las compañías operadoras forman parte del Comité de Dirección de IAG Tech. El Director de Información y el Director de Transformación del Grupo son integrantes del Comité de Dirección de IAG. Grupo de Seguimiento de Clientes de IAG. El Grupo continúa desarrollando plataformas como la New Distribution Capability, adaptando los acuerdos de distribución y pasando de canales indirectos a canales directos. IAG Tech sigue propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con start-ups y disruptores tecnológicos.

5. Aviación sostenible



Estado IAG fue el primer grupo de aerolíneas en comprometerse con un objetivo de neutralidad en sus emisiones de carbono para 2050, con objetivos para la dirección en los programas de incentivos actuales. Sustainable Aviation, la alianza **oneworld** y Airlines for Europe ya se han comprometido también a alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Se observa una creciente tendencia a introducir “ecotasas” en la aviación en todo el mundo. El Grupo ha acelerado la retirada de su flota más antigua de Boeing 747 y Airbus A340 durante 2020 en respuesta a la pandemia. El Grupo también mantuvo sus planes e iniciativas para cumplir con sus compromisos en materia de cambio climático.

IAG fue pionera en la adopción de las directrices del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD) para los análisis de escenarios y las evaluaciones de riesgos relacionados específicamente con el clima. Durante 2020, el Grupo ha actualizado su evaluación sobre los riesgos relacionados con el clima verificando y probando las hipótesis actualizadas sobre el crecimiento futuro del negocio, el contexto reglamentario y los futuros precios de las emisiones de carbono. El Grupo también ha incorporado previsiones sobre su impacto en el clima dentro de sus procesos de planificación financiera y del negocio.

Aunque 2020 fue un año de alteraciones e incertidumbres sin precedentes debido a la pandemia, también se produjeron novedades en otras áreas clave de la política de aviación, principalmente en relación con la sostenibilidad. En julio, la Comisión Europea publicó una hoja de ruta para su iniciativa legislativa centrada en la implantación del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA, por sus siglas en inglés), junto con el Régimen Europeo de Comercio de Derechos de Emisión (ETS, por sus siglas en inglés).

Consulte la sección *Riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad*.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>Sensibilizar a escala global sobre el cambio climático y sobre cómo las emisiones de carbono afectan a los resultados de las aerolíneas del Grupo cuando los clientes viran a formas de transporte alternativas o reducen la frecuencia de sus viajes.</p> <p>Los nuevos impuestos y el incremento de los costes del carbono inciden en la demanda de viajes en avión. Puede que los clientes decidan reducir sus vuelos.</p>	IAG tiene el firme compromiso de ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad, motivo por el cual integra aspectos medioambientales en su estrategia empresarial en todas las instancias y el Grupo emplea su influencia para impulsar el avance en el conjunto del sector.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad de las emisiones de carbono para 2050. British Airways compensa todas las emisiones de carbono de sus vuelos nacionales en el Reino Unido. El plan de sustitución de la flota incorporará aviones que son, de media, hasta un 40% más eficientes en emisiones de carbono. Inversión de IAG de 400 millones de dólares en combustibles de aviación sostenibles, incluida la colaboración de British Airways con Velocys. Incentivos para la dirección vinculados a los objetivos de IAG. Colaboración con ZeroAvia para explorar la tecnología de aviones propulsados con hidrógeno. Participación en CORSIA, el mecanismo global de compensación de carbono procedente de la aviación de la OACI.

Comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo.

6. Ciberataques y seguridad de los datos



Estado Los riesgos derivados de los ciberataques han aumentado durante el año, ya que muchos de los empleados y proveedores del Grupo pasaron a un régimen de teletrabajo siguiendo las recomendaciones y restricciones de los gobiernos, lo que obligó a realizar análisis de las medidas de seguridad y las autenticaciones para acceder a los entornos corporativos. En un plano más general, se observó en el entorno externo un aumento en la frecuencia de los ataques de phishing al tratar los ciberdelincuentes de explotar las prácticas de teletrabajo.

Los regímenes normativos asociados con la seguridad de los datos y las infraestructuras también están aumentando su complejidad, dado que cada organismo regulador aplica un marco y unas directrices de información diferentes. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a los requisitos que establece la legislación sobre privacidad, como el RGPD y la directiva sobre seguridad de la información (NISD).

En relación con el robo de datos de clientes en 2018, la Oficina del Comisario de Información (ICO) del Reino Unido impuso una sanción firme a British Airways.

A pesar de la importante reducción de las inversiones del Grupo en respuesta al efecto de la pandemia sobre la liquidez, la inversión en sistemas de ciberseguridad se mantuvo en los niveles previstos originalmente.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, la suspensión de las operaciones o el menoscabo de la reputación de sus marcas con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, gobiernos extranjeros o hacktivistas.</p> <p>Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir la regulación, ser multado y perder la confianza de los clientes.</p> <p>Los cambios en las prácticas y entornos laborales de los empleados y proveedores externos del Grupo podrían dar lugar a nuevas vulnerabilidades en el entorno de control de la seguridad cibernética y los datos.</p>	<p>Las amenazas cibernéticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. Quienes recurren a las ciberamenazas, los delincuentes, los gobiernos extranjeros y los hacktivistas tienen la capacidad y la motivación para atacar al sector aéreo con objeto de obtener ganancias económicas o por otras razones políticas o sociales.</p> <p>La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre presente cierto grado de vulnerabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con una estrategia de ciberseguridad aprobada por su Consejo que favorece la inversión y la planificación operativa. La revisan con regularidad el Comité de Auditoría y Cumplimiento de IAG, el Comité de Dirección de IAG y el equipo directivo de IAG Tech. Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entiende los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa. El marco de gestión del riesgo cibernético garantiza que el riesgo se analiza en todas las compañías operadoras. El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética del Grupo evalúa cada trimestre la cartera de proyectos en esta área y cada una de las compañías operadoras analiza sus propios proyectos específicos trimestralmente. La Oficina del Director de Seguridad de la Información de IAG apoya a las empresas del Grupo proporcionando garantía y experiencia en torno a la estrategia, la política, la formación y las operaciones de seguridad del Grupo. Se emplea información sobre amenazas para analizar los riesgos cibernéticos a los que se enfrenta el Grupo. Todas las compañías operadoras cuentan con delegados de protección de datos, coordinados a través de un Grupo Directivo de Privacidad de todo el Grupo. Las nuevas prácticas laborales están siendo sometidas a revisión para garantizar la integridad del entorno de datos y la ciberseguridad y están poniéndose en marcha nuevos controles con medidas de supervisión en los casos necesarios. Todos los proveedores externos han confirmado su adhesión a los requisitos de seguridad de IAG en el marco de los protocolos de seguridad revisados.

7. Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red



Estado La aparición de la pandemia en 2020 trajo consigo unas repercusiones sin precedentes para el sector de la aviación y para la economía mundial. Se han considerado otros sucesos de gran impacto y baja probabilidad que podrían tener la capacidad de provocar graves perturbaciones para IAG y/o el sector de la aviación. Muchos de estos sucesos escapan al control del Grupo, como la meteorología adversa, otra pandemia, conflictos sociales o un atentado terrorista en ciudades cubiertas por las aerolíneas del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>Un suceso que cause interrupciones importantes en la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de las interrupciones a corto plazo, puede dar lugar a pérdidas de ingresos, perjuicios para los clientes y costes adicionales para el Grupo.</p> <p>La pandemia de COVID-19 probablemente siga teniendo un efecto adverso sobre el Grupo durante el período de su Plan de Negocio, al igual que cualquier brote futuro u otro suceso relevante que dé lugar a la imposición de restricciones a los viajes y al movimiento de la población por parte de los gobiernos.</p>	<p>Las aerolíneas del Grupo pueden ver interrumpido el servicio por diferentes acontecimientos.</p> <p>Un único acontecimiento prolongado o una serie de acontecimientos muy seguidos afectan a la capacidad operativa y la solidez de las marcas del Grupo.</p> <p>El Grupo ha de cumplir las restricciones y reglamentos de los gobiernos nacionales, especialmente los relacionados con la seguridad y la salud pública, de ahí que sea sensible a cualquier efecto resultante en la demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible, con especial hincapié en la resiliencia financiera, así como en la seguridad y recuperación de los clientes y los trabajadores. Existen medidas para favorecer la resiliencia a fin de reducir al mínimo el efecto sobre los clientes y las operaciones del Grupo derivado de las incidencias en el control del tráfico por restricciones del espacio aéreo y huelgas.

Comerciales y operativos (continuación)

8. Sistemas e infraestructuras de TI



Estado El Grupo es consciente de la importancia de la tecnología en los diferentes negocios y ha aunado todos sus recursos digitales y de TI en IAG Tech, que depende jerárquicamente del Director de Información, que es miembro del Comité de Dirección. El comité de dirección de IAG Tech ha creado una nueva estructura de gobierno y una estructura que se replica en todos los negocios del Grupo para garantizar que la inversión en TI y las necesidades de cada compañía operadora se priorizan y atienden adecuadamente. Se está prestando una mayor atención a la prestación y gestión de los servicios ahora que el Grupo está abordando su entorno tecnológico histórico. Los planes y las inversiones para modernizar o transformar las arquitecturas o sistemas obsoletos han estado sometidos a una revisión permanente a la luz de la pandemia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>La dependencia de los sistemas informáticos para procesos clave de gestión del negocio y los clientes está aumentando y un fallo en un sistema crítico puede provocar importantes alteraciones del servicio y pérdida de ingresos.</p> <p>Cuando se aborda el entorno tecnológico histórico, el nivel de las transformaciones al ritmo que requieren las aerolíneas del Grupo podría perturbar las operaciones.</p> <p>La obsolescencia dentro del portafolio de activos de IAG Tech podría provocar cortes del servicio y/o interrupciones operativas o retrasos en la implementación de la transformación del Grupo, sobre todo si el Grupo necesita aplazar las inversiones para proteger la tesorería.</p>	<p>IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de sus principales procesos de negocio. El creciente grado de integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende de las prestaciones de la infraestructura tecnológica de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores de equipajes en aeropuertos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> IAG Tech trabaja con las compañías operadoras del Grupo para ofrecer iniciativas orientadas al cambio digital y tecnológico a fin de potenciar la seguridad y la estabilidad. Las compañías operadoras cuentan con Consejos de TI para revisar los plazos de entrega. Marco de desarrollo profesional y directivo de IAG Tech. Se están elaborando planes de reversión para migraciones que se realicen en infraestructuras tecnológicas críticas. Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de los sistemas críticos. Un sólido proceso de análisis de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo.

9. Personal, cultura y relaciones laborales



Estado Se han puesto en marcha procedimientos de seguridad adicionales para proteger al personal y los clientes del Grupo, de acuerdo con las recomendaciones del sector. Cuando resulta posible, el personal del Grupo está teletrabajando, siguiendo las recomendaciones de los gobiernos. Se han realizado consultas a los empleados cuando ha sido necesario y oportuno en relación con la reestructuración impuesta por la pandemia. Cuando ha sido posible, el Grupo ha recurrido a los programas públicos de ayudas salariales. En noviembre de 2020, el sindicato Unite, que representa a los trabajadores del negocio de carga del Grupo en el Reino Unido, realizó una consulta entre sus miembros relativa a una convocatoria de huelga en diciembre. En enero 2021 se alcanzó un acuerdo entre el sindicato e IAG.

La fortaleza y el compromiso de nuestros trabajadores y directivos ha sido determinante a lo largo del periodo de la pandemia para garantizar que el Grupo se encuentra en la mejor situación para retomar sus operaciones y adaptarse como sea necesario al incierto entorno externo. A medida que el Grupo transforma rápidamente todas sus operaciones para adecuarse al nuevo entorno, el compromiso y apoyo de los empleados del Grupo va a ser un catalizador de gran importancia.

En 2021, la Compañía presentará una nueva política de remuneración a los accionistas para su aprobación que estará estrechamente alineada con la estrategia de la Compañía y respaldará el objetivo de atraer y retener talentos excepcionales en todo el Grupo.

Todas las Compañías Operativas del Grupo reconocen el papel crítico que sus empleados jugarán en la recuperación y transformación de este y se están enfocando en mejorar la salud organizacional y el compromiso de los empleados.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>Cualquier ruptura del proceso de negociación con los representantes sindicales de los trabajadores puede derivar en huelgas, que pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio y a la percepción que tienen los clientes de las aerolíneas.</p> <p>Nuestro personal no está implicado, o no muestra el liderazgo necesario. Los negocios del Grupo no consiguen atraer, motivar, retener o desarrollar a su personal para que alcance la excelencia en el servicio y la marca. No existen competencias digitales y ágiles para ejecutar la necesaria transformación e impulsar el negocio.</p>	<p>Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. La operatividad de las aerolíneas de IAG depende de que se alcancen acuerdos en el marco de la negociación colectiva en sus diferentes compañías operadoras.</p> <p>Se necesitan las competencias y la cultura adecuadas para transformar nuestro negocio al ritmo que se requiere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los especialistas de recursos humanos de las compañías operadoras, que son expertos en relaciones laborales. Estrategias de personal de las compañías operadoras. Planificación de la sucesión en las diferentes compañías operadoras. Actualización del marco de desarrollo profesional de IAG Tech. Encuestas de implicación de las compañías operadoras y planes de acción posteriores. Código de conducta de IAG.

Comerciales y operativos (continuación)

10. Entorno político y económico



1
2

Estado La pandemia ha provocado que los gobiernos de todo el mundo instauren, con muy poca antelación, numerosas medidas, divergentes y de amplio alcance en un intento por contener la propagación del virus, como restricciones a los viajes, toques de queda, cuarentenas, confinamientos y restricciones a los servicios no esenciales. Eso ha traído consigo una caída sin precedentes de la demanda de transporte aéreo, tanto nacional como internacional, y también ha dado lugar a graves contracciones económicas y elevadas tasas de desempleo en varios países y regiones. Se está haciendo un seguimiento activo de estas medidas y los planes de capacidad a corto plazo están revisándose dinámicamente de acuerdo con las últimas novedades.

Tampoco existe ninguna seguridad sobre el nivel de demanda que registrarán los servicios del Grupo cuando se levanten las restricciones; en este sentido, el Grupo prevé que la demanda internacional de transporte de pasajeros no regrese a los niveles de 2019 hasta el menos 2023.

Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas generales, tales como las tensiones entre Estados Unidos y China, en especial en lo referente a los términos del acuerdo comercial y qué relación pretende mantener EE.UU. con el gobierno chino. La imposición de aranceles a EE.UU. por parte de la UE en respuesta a las conclusiones del análisis de la OMC también podría derivar en una escalada de aranceles en otros lugares. Las tensiones provocadas por la pandemia podrían tener otros efectos de gran calado, como devaluaciones cambiarias, nuevos marcos tributarios para las empresas y los particulares, así como cambios de gobierno y nuevas políticas públicas.

Tras la decisión en referéndum en 2016, el Reino Unido abandonó la UE el 31 de enero de 2020 con arreglo a los términos del Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la UE y el Reino Unido. Este acuerdo engloba todas las disposiciones sobre aviación que en otras circunstancias se habrían cubierto en un acuerdo típico de servicios aéreos y el negocio ha realizado todos los ajustes necesarios.

Encontrará más información en la sección sobre el entorno regulatorio.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
El deterioro de la economía de uno de sus mercados nacionales o de la economía mundial podría tener un impacto sustancial en la posición financiera del Grupo, mientras que las variaciones de los tipos de cambio, los precios de los combustibles y los tipos de interés generan volatilidad.	IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial.	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo por medio del proceso de planificación financiera y las reformulaciones periódicas de las previsiones (ejercicio realizado de forma frecuente durante 2020). Las revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad junto con medidas apropiadas de control de los costes, como la relación entre costes fijos y variables, la gestión de las inversiones en inmovilizado y las medidas para mejorar la liquidez. Las perspectivas económicas externas, los precios de combustible y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y la planificación, y estas se someten regularmente a la revisión del Comité de Dirección y el Consejo de Administración de IAG como parte de su seguimiento de los resultados del negocio. El área de Relaciones Institucionales de IAG y las compañías operadoras del Grupo han mantenido conversaciones con los gobiernos para abordar las restricciones y los enfoques para la implantación de programas de pruebas diagnósticas coherentes y adaptados a los clientes.
La incertidumbre o la incapacidad de planificar y responder ante los cambios o desaceleraciones en la economía inciden en las operaciones del Grupo. Las decisiones políticas para responder ante la pandemia afectan a las economías de todos los mercados, provocando con ello tensiones económicas a más largo plazo.		

11. Incidentes de seguridad



2

Estado La Comisión de Seguridad del Consejo de IAG continuó supervisando el desempeño de las aerolíneas de IAG en materia de seguridad. La responsabilidad de la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables. Consulte el Informe de la Comisión de Seguridad.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
La incapacidad de prevenir o responder eficazmente ante un incidente de seguridad o inteligencia grave puede afectar negativamente a las marcas, las operaciones y los resultados financieros del Grupo.	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuenten con los recursos y los procedimientos adecuados, donde se incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Los centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad o inteligencia. La Comisión de Seguridad del Consejo difunde buenas prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Financieros

IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos inherentes a su negocio gestionando la liquidez y los riesgos financieros con vistas a proteger al Grupo.

12. Financiación de la deuda



Estado A pesar de las perturbaciones que han experimentado los mercados financieros desde que se inició la pandemia, el Grupo ha priorizado la protección de la liquidez renovando y ampliando líneas de crédito y cerrando nuevos arrendamientos de aviones, además de acordar nuevas líneas de financiación a un año en previsión de que en el futuro mejoren las condiciones del mercado. Las aeronaves se financiaron con éxito mediante acuerdos a largo plazo durante el año y se reembolsaron los compromisos adicionales a un año. El Grupo también ha reforzado su capital tras recibir unos fondos netos de 2.670 millones de euros a comienzos de octubre. En diciembre British Airways anunció que había recibido compromisos para un préstamo a cinco años para la Garantía de Desarrollo de las Exportaciones, por valor de 2000 millones de libras esterlinas, suscrito por un sindicato de bancos, parcialmente garantizado (80 por ciento) por *UK Export Finance* (UKEF).

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>La incapacidad de financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves en firme y los planes de crecimiento de la flota.</p> <p>Las nuevas líneas de financiación, además de la amortización de las líneas existentes, y los programas de ayudas de los gobiernos (según sea aplicable) podrían repercutir en los planes de transformación del Grupo e influenciar en los plazos en que IAG tiene previsto volver a abonar dividendos a sus accionistas.</p>	<p>El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que es preciso amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves en firme y los planes de crecimiento futuro de la flota es vulnerable a varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado, el interés de las entidades financieras por conceder financiación garantizada con aeronaves y la percepción de los mercados financieros sobre la resiliencia futura y los flujos de efectivo del Grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG han revisado la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo de forma muy frecuente (a menudo, con periodicidad semanal) a lo largo del periodo de la pandemia. El Grupo ha priorizado claramente la protección de la liquidez. Se formalizaron acuerdos de financiación adicionales, incluida una ampliación de capital.

13. Gestión del riesgo financiero y de tesorería



Estado Los mercados financieros acusaron la incertidumbre derivada de la pandemia. La prohibición de los viajes se tradujo en una reducción del consumo de combustible de aviación. La reducción de la capacidad del Grupo, además del fuerte descenso de los precios del combustible de aviación en el primer semestre de 2020, provocaron unas pérdidas extraordinarias en las coberturas de combustible y tipos de cambio. El método de gestión del riesgo de combustible, del riesgo financiero, del riesgo de tipos de interés, de las proporciones de deuda a tipo fijo y variable y del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos han sido reevaluados íntegramente este año para garantizar que el Grupo puede responder adecuadamente ante los rápidos cambios en el entorno financiero. Para obtener información más detallada, consulte los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>La incapacidad de gestionar la volatilidad de los precios del petróleo y sus derivados.</p> <p>La incapacidad de gestionar el riesgo cambiario en relación con los ingresos, la tesorería y la financiación en divisas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.</p> <p>La incapacidad de gestionar el impacto de las variaciones de los tipos de interés sobre la deuda a tipo variable y los arrendamientos operativos variables.</p> <p>La incapacidad de gestionar la exposición crediticia a contrapartes financieras derivada de inversiones en efectivo y negociación de derivados.</p>	<p>La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.</p> <p>La volatilidad de las monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas puede tener un efecto sustancial en los resultados operativos del Grupo.</p> <p>La volatilidad de los tipos de interés variables puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.</p> <p>El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros, lo que puede provocar pérdidas económicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados del petróleo con arreglo a la tolerancia al riesgo del Grupo. Todas las aerolíneas se procuran coberturas acordes con la política específica del Grupo, bajo la supervisión del área de Tesorería del Grupo. La Comisión de Autoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección de IAG revisan las posiciones del Grupo en derivados de combustible y tipos de cambio. El riesgo cambiario se cubre conciliando los flujos de entrada y salida y gestionando el excedente o el déficit a través de derivados de tipos de cambio. Todas las aerolíneas revisan las rutas a países con controles cambiarios para hacer un seguimiento de los retrasos en la repatriación de efectivo y/o países con un riesgo elevado de devaluación de su moneda. El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipos fijos durante su vigencia y mediante instrumentos derivados. El Grupo aplica límites al riesgo de contraparte financiera por aerolínea y por tipo de exposición y supervisa permanentemente el riesgo financiero y de contraparte. El Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisan periódicamente los riesgos financieros y los importes cubiertos.

Financieros (continuación)

14. Riesgo fiscal



Estado Las cuestiones tributarias se gestionan con arreglo a la estrategia fiscal, que puede consultarse en el apartado de políticas corporativas del sitio web de IAG. Se ofrece más información sobre los impuestos que paga y recauda IAG en la nota 9 a los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal y las normas contables o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación o aplicación de dicha legislación.</p> <p>Las empresas y los consumidores podrían estar sujetos a impuestos más elevados a medida que los gobiernos traten de reducir la deuda nacional acumulada a consecuencia de las ayudas contra la pandemia.</p> <p>Las expectativas de los grupos de interés en relación con la conducta fiscal de las grandes empresas podrían dar lugar a un riesgo reputacional derivado de la gestión de los impuestos por parte del Grupo.</p>	<p>El pago de impuestos es una obligación legal. Los cambios en la normativa fiscal, incluidas las modificaciones de los tipos impositivos, pueden elevar los pagos de impuestos del Grupo y dificultar la observancia de dichos cambios. La estrategia fiscal del Grupo tiene como objetivo conjugar las necesidades de nuestros grandes grupos de interés, partiendo de la premisa de que los impuestos son una de las contribuciones positivas del Grupo a las economías y al conjunto de la sociedad en los países en los que IAG desarrolla su actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y está comprometido con el cumplimiento de toda la normativa fiscal, con actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y con colaborar abiertamente con las autoridades fiscales. El riesgo fiscal lo gestionan las compañías operadoras en coordinación con el departamento fiscal de IAG. El Consejo supervisa el riesgo fiscal a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Grupo quiere entender las expectativas de sus grupos de interés sobre asuntos fiscales; así, por ejemplo, lleva a cabo una labor de cooperación con las autoridades fiscales e interactúa con organizaciones no gubernamentales.

Regulatorios y de cumplimiento

El Grupo no tolera incumplimientos de las exigencias legales y regulatorias.

15. Estructura de gobierno del Grupo



Estado Tras la decisión en referéndum en 2016, el Reino Unido abandonó la UE el 31 de enero de 2020 con arreglo a los términos del Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la UE y el Reino Unido. IAG puso en marcha los planes de subsanación relativos a la propiedad y control de sus aerolíneas europeas que fueron consensuados con todos los reguladores nacionales en 2019. El Grupo seguirá alentando a los grupos de interés en Reino Unido y la UE a que normalicen la propiedad de las aerolíneas en sintonía con otros sectores empresariales.

Véase la sección 10.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>La estructura de gobierno que el Grupo tiene implementada incluye las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia y sus licencias de actividad.</p> <p>IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.</p>	<p>Las aerolíneas están supeditadas a un nivel significativo de control regulatorio. Para que las aerolíneas mantengan sus licencias de actividad de la UE, una aerolínea de la UE debe ser de mayoría accionarial y estar efectivamente controlada por accionistas de la UE. British Airways sigue siendo una aerolínea británica y no está sujeta a este requerimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> IAG seguirá supervisando los desarrollos regulatorios que afectan la propiedad y el control de las aerolíneas en el Reino Unido y la UE.

16. Incumplimiento de leyes y reglamentos clave



Estado El Grupo ha continuado prestando la máxima atención al cumplimiento de los reglamentos clave y a lo largo del año se han seguido impartiendo programas de formación obligatorios. Ante la salida de empleados de las empresas del Grupo a raíz de la reestructuración, el acceso a los sistemas y procesos por parte de estos empleados se ha revisado y se ha cancelado oportunamente.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
<p>El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados actúen con un comportamiento impropio o no ético que cause un perjuicio reputacional o acarree multas o pérdidas para el Grupo.</p>	<p>Desempeñar nuestra actividad conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> IAG cuenta con marcos claros que incluyen políticas para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento normativo. Existen programas de formación obligatorios para instruir a los miembros del Consejo y a los empleados sobre estas cuestiones con arreglo a sus funciones. Las empresas del Grupo cuentan con el apoyo y el asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos. Marco y formación del Código de conducta de IAG. Todas las compañías operadoras cuentan con delegados de protección de datos. Grupo de Seguimiento del Cumplimiento Normativo de IAG.

Análisis de viabilidad

El modelo de negocio y las prioridades estratégicas se exponen en la sección dedicada al Modelo de Negocio y Prioridades Estratégicas del Grupo. Las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en el negocio también se detallan en el informe del Consejero Delegado y en el Análisis financiero.

En el marco de la revisión del modelo de negocio y la evaluación de la adecuación de la estrategia del Grupo al entorno externo, los Consejeros han evaluado las amenazas y tendencias clave a las que se enfrenta el sector, los riesgos y oportunidades emergentes derivados de la pandemia, así como otros riesgos estructurales del sector y otros riesgos no específicos del sector en un plazo superior al periodo cubierto por el plan, por ejemplo el riesgo relacionado con el cambio climático. Estos factores se consideran a la luz de su posible impacto en nuestro modelo de negocio y pertinencia, nuestras actividades o nuestros clientes, y abarcan los cambios en la regulación, las tendencias y comportamientos de los clientes, las predicciones macroeconómicas sobre el crecimiento, las oportunidades de mercado regionales, las tendencias tecnológicas y los cambios en las infraestructuras que podrían afectar a nuestras operaciones, así como otras amenazas más graves para la industria de la aviación.

A la hora de elaborar el Plan de Negocio a tres años del Grupo ("Plan de Negocio"), se han valorado por parte del Comité de Dirección consideraciones a más largo plazo en combinación con las prioridades del negocio durante los próximos tres años, en relación con la respuesta ante el impacto de la crisis de la pandemia en los negocios del Grupo. El Consejo también ha celebrado su reunión anual de estrategia y aumentó el número de reuniones de revisión durante el año; en ellas, se evaluaron estas consideraciones a más largo plazo en paralelo a las prioridades y adaptaciones inmediatas que requiere el Grupo. A resultas de este proceso, se han identificado retos, oportunidades y planes a corto, medio y largo plazo y se han acordado acciones.

El Grupo ha llevado a cabo un extenso análisis, previsión y modelado de escenarios durante los últimos 12 meses. Ha perfeccionado los modelos y desarrollado la profundidad del análisis para garantizar que las tensiones consideradas reflejen las características específicas de los mercados y regiones en Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling, así como el análisis completado a nivel de Grupo. Los supuestos se han refinado en función del impacto de la pandemia en las aerolíneas y otros negocios a lo largo de 2020 y en 2021. El modelo se actualizó en febrero de 2021 para obtener la información y las predicciones más recientes disponibles. Esta actualización del Plan de Negocio conformó la Hipótesis de Referencia ("Hipótesis de Referencia") a los fines del análisis de viabilidad (y de empresa en funcionamiento).

Durante 2020 y en enero y febrero de 2021, el Consejo revisó escenarios en varias ocasiones haciendo hincapié en la planificación financiera tanto para el segundo semestre de 2020 como para el periodo hasta diciembre de 2023. En estos ejercicios se aprovecharon los procesos y modelos utilizados para el análisis de viabilidad dentro del Grupo. Al evaluar la viabilidad del Grupo a los fines de este informe, los Consejeros han valorado el panorama de riesgos a los que se enfrenta el Grupo y han planteado escenarios graves, pero plausibles que podrían afectar al Plan de Negocio a tres años actualizado del Grupo (la "Hipótesis de Referencia") con el fin de determinar su resiliencia ante dichos impactos. Los resultados de estos escenarios graves, pero plausibles (según se describen a continuación) para la Hipótesis de Referencia han sido presentados antes y después de una evaluación de la posible eficacia de las medidas de mitigación que la dirección cree podrían estar razonablemente disponibles durante este periodo (y no incluidas ya en la Hipótesis de Referencia).

Los escenarios han sido definidos por la dirección y diseñados para tener en cuenta los riesgos principales que podrían materializarse durante el periodo de viabilidad y que podrían suponer una amenaza para la posición de liquidez del Grupo. En cada supuesto, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación en un entorno incierto y volátil. A la hora de considerar las medidas de atenuación, la dirección ha evaluado aquellas que están a disposición del negocio más allá de las reducciones de los gastos operativos, como nueva financiación, planes de inversión en inmovilizado y posibles enajenaciones. Opciones que anteriormente podrían no haberse considerado como medidas de atenuación se presentaron al Consejo junto con recomendaciones para su consideración. A la hora de evaluar las posibles medidas de atenuación, el Consejo consideró, entre otras cuestiones, la velocidad prevista de implantación en respuesta a la incertidumbre y la flexibilidad futura necesaria para que el Grupo siga adaptándose en función de las necesidades.

La dirección ha puesto de relieve las sensibilidades de los supuestos de los escenarios y estas han sido cuestionadas por el Consejo. Además, los Consejeros revisaron los resultados de las pruebas de tensiones invertidas, que demostraron el grado de caída del margen (antes de medidas de atenuación) que provocaría que el Grupo utilizara todos los saldos de efectivo disponibles y lo compararon con el resultado de los análisis de escenarios.

La dirección ha valorado y el Consejo ha considerado los riesgos más a largo plazo relativos a la sostenibilidad y el clima, aplicando técnicas de análisis de escenarios según se indica en el proceso del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD), y su posible impacto en la viabilidad del Grupo durante los próximos tres años.

 Se puede encontrar más información sobre los riesgos y las oportunidades en materia de sostenibilidad en la sección de Sostenibilidad.

Modelación de escenarios

No. Título	Vínculo con riesgos principales
<p>1 La Hipótesis Pesimista tiene en cuenta los efectos de los retrasos en la retirada de las restricciones de los gobiernos más allá de los supuestos contenidos en la Hipótesis de Referencia en 2021, lo que retrasaría la recuperación de la demanda atendiendo a la sensibilidad experimentada en 2020. Esto podría estar causado por factores como un ritmo más lento del previsto en la administración de las vacunas y la disposición de los gobiernos a correr riesgos levantando las restricciones y permitiendo el movimiento de sus poblaciones.</p> <p>En la Hipótesis Pesimista se modelaron importantes reducciones de la capacidad en AKO por aerolínea y por región, incluyendo ajustes a los ingresos no procedentes de pasaje. Los supuestos relativos al yield de pasaje también se redujeron considerablemente para reflejar los constantes cambios y evolución en las restricciones de los gobiernos que afectan negativamente a las aerolíneas y, por ende, a la predisposición de los clientes a volar.</p> <p>En el marco de este modelado, se consideraron algunos de los factores clave que podrían influir en la evolución del efectivo en la Hipótesis Pesimista.</p> <p>Se consideraron medidas de atenuación de los costes en todas las partidas de gastos operativos, incluyendo las sensibilidades relativas al hecho de que la variabilidad de los costes sea menor a la prevista. El combustible se modeló directamente, sobre la base de las curvas de precios del combustible y los planes de coberturas. Dentro del escenario, se aplicaron ajustes al capital circulante y la inversión en inmovilizado.</p> <p>La recuperación de la capacidad modelada regionalmente arrojó una capacidad que se incrementa gradualmente desde una reducción del 79% frente a 2019 en el primer trimestre de 2021 hasta situarse en un 18% menos en el primer trimestre de 2022. En el Periodo de viabilidad hasta diciembre de 2023, el Grupo ha supuesto una relajación gradual de las restricciones a los viajes, por región geográfica, basándose en la administración de las vacunas. Se ha supuesto que se pondrán en marcha corredores entre países a partir del tercer trimestre de 2021. La reducción de la capacidad equivale en promedio a una tensión sobre los ingresos de pasaje del Grupo de más del 10% en el periodo total de tres años con respecto a la Hipótesis de Referencia.</p> <p>Se presentaron las sensibilidades en torno a las acciones de atenuación con objeto de permitir al Consejo cuestionar la capacidad del Grupo para responder ante el abanico de posibles desenlaces. También se consideró el efecto de un nuevo retraso en la recuperación: un revés a comienzos de 2022 que podría estar vinculado a un posible nuevo repunte del COVID-19, retrasos en la vacunación o la necesidad de modificar las vacunas, lo que se traduciría en nuevas restricciones durante los primeros meses de 2022.</p> <p>El periodo hasta marzo de 2022 de esta Hipótesis Pesimista también se ha aplicado como la Hipótesis Pesimista expuesta en el análisis de empresa en funcionamiento (véase la nota 2 de los estados financieros del Grupo).</p>	3, 7, 10, 12, 13
<p>2 Tensión para modelar el impacto de un ataque de secuestro de datos en una aerolínea de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupción resultante del ataque que repercute en los clientes y las operaciones de la aerolínea afectada.</p>	6, 7, 8
<p>3 Tensiones en los ingresos en las operaciones de corto radio del Grupo en respuesta a los cambios en las actitudes de los clientes hacia los viajes de corto radio cuando existen otras opciones de viaje o los regímenes fiscales inciden en la demanda.</p> <p>Se prevé que la preocupación en todo el mundo en relación con el cambio climático y los efectos de las emisiones de carbono aumente durante los próximos años, sobre todo con la posible aplicación de nuevos impuestos e iniciativas ecológicas (véase la sección 5 sobre Aviación sostenible). Este escenario no fue considerado como grave por la dirección, pero permitió al Consejo entender el impacto potencial de la agenda de sostenibilidad en los resultados financieros futuros del Grupo.</p>	5

Declaración de viabilidad

Los Consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo a lo largo de tres años, hasta diciembre de 2023, teniendo en cuenta el impacto continuado de la pandemia en el entorno externo y en la industria de la aviación y los supuestos adoptados en el Plan de Negocio actualizado (la "Hipótesis de Referencia" a los fines de esta declaración), la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas del Grupo se analizan conforme a un periodo más largo, los Consejeros han determinado que tres años es un marco adecuado para llevar a cabo una evaluación en este sentido, pues es conforme con el periodo de planificación estratégica del Grupo (como se refleja en la Hipótesis de Referencia) y las incertidumbres externas a las que se enfrenta el sector de la aviación en su conjunto difieren enormemente de la experiencia hasta la fecha y a menudo cambian inesperadamente. El Consejo es consciente del ritmo de cambios que necesita el Grupo para seguir adaptándose y respondiendo ante este entorno, además de los rápidos cambios en el panorama de la competencia y las condiciones macroeconómicas generales.

El Grupo ha modelado el impacto de las medidas de mitigación para compensar nuevos deterioros de la demanda y la capacidad, incluyendo 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, maneja otras acciones de mitigación potenciales que

aplicaría en el caso de que la evolución de la liquidez fuera adversa.

Se pueden encontrar más detalles sobre la financiación mediante deuda en la información sobre el análisis de empresa en funcionamiento, en la nota 2 de los estados financieros del Grupo.

En base a esta evaluación, los Consejeros tienen expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir operando, haciendo frente a sus obligaciones según su vencimiento y consiguiendo financiación a medida que sea necesaria durante el periodo comprendido hasta diciembre de 2023. Sin embargo, esto está sujeto a una serie de factores importantes relacionados con la pandemia que están fuera del control del Grupo. Para llegar a esta valoración, los Consejeros han formulado los siguientes supuestos a la hora de considerar tanto la Hipótesis de Referencia como la Hipótesis Pesimista:

- Que el Grupo seguirá teniendo acceso a opciones de financiación y que los mercados de capitales mantendrán un grado de estabilidad e interés por conceder financiación al sector de la aviación;
- Que el Grupo podrá implementar los posibles cambios estructurales adicionales que requiera, de acuerdo con los procesos de consulta a los sindicatos y las aprobaciones de los reguladores;
- Que la pandemia no dará lugar a nuevas reducciones sustanciales y prolongadas de la capacidad y paradas de aviones en el segundo semestre de 2022 y más allá; y

- Que cualquier nueva cepa de virus o amenaza para la salud pública que surja durante el periodo de viabilidad podrá ser gestionada con vacunación y regímenes de pruebas y no dará pie a los gobiernos a aplicar nuevas regulaciones que afecten considerablemente a las operaciones de nuestras aerolíneas.

Debido a la incertidumbre creada por la pandemia de COVID-19 y la posibilidad de nuevas oleadas de la pandemia y su efecto sobre las restricciones a los viajes y/o la demanda, el Grupo no tiene la certeza de que no pueda haber escenarios pesimistas más graves de los que se consideran, incluidas las tensiones que ha tenido en cuenta en relación con factores como el impacto en el yield, la capacidad operada, las reducciones de costes conseguidas y las variaciones en el precio del combustible. En el supuesto de que se materializara este escenario, el Grupo tendría que poner en marcha nuevas medidas de mitigación y probablemente necesite obtener financiación adicional por encima de la que tiene garantizada contractualmente a 25 de febrero de 2021. El Grupo ha conseguido captar financiación desde el estallido del COVID-19, pero no puede asegurar que vaya a poder conseguir financiación adicional, si la necesita, en el supuesto de que se materialice un escenario pesimista más grave de los que ha considerado que ocurrirían.

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, y de conformidad con el artículo 35.4 del Reglamento del Consejo, el Consejo tiene que velar por que los estados financieros de la Sociedad no den lugar a restricciones o salvedades por parte de los auditores externos. No obstante, si los estados financieros son objeto de restricciones o salvedades por los auditores, 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.

La Comisión Financiera de IAG se reúne trimestralmente y está presidida por el Director Financiero de IAG; forman además parte de ella el Controller Financiero del Grupo y los Directores Financieros de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, IAG Loyalty, IAG GBS e IAG Cargo. La Comisión 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 las aerolíneas 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 aprobar cambios en las mismas; y
- d Coordinar y supervisar la implementación y el mantenimiento del marco del SCIIF.

Estructura organizativa

El Consejo elige al Consejero Delegado de la Sociedad, aprueba el nombramiento o cese de miembros de los consejos de administración de las principales filiales del Grupo y el nombramiento de sus respectivos Presidentes y Consejeros Delegados. El Consejo es, asimismo, responsable de adoptar las decisiones sobre el nombramiento y cese de altos ejecutivos de la Sociedad. Por otro lado, la revisión y aprobación de cambios importantes en la estructura organizativa corresponden al Comité de Dirección de IAG.

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 Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, IAG GBS, Iberia 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 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.

Los incumplimientos leves de las políticas de conducta se investigan por los jefes directos, que adoptarán las medidas disciplinarias de conformidad con las normas y políticas laborales aplicables a la persona en cuestión. Los incumplimientos de mayor gravedad serán investigados por el área de negocio responsable de la compañía operadora correspondiente.

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 2020. Los miembros del Equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación sobre SCIIF en 2020.

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 empresariales y las medidas de control. Los riesgos principales se dividen en estratégicos, de negocio y operativos, financieros, de cumplimiento y regulatorios y fiscales. Véase el apartado Gestión de Riesgos y Principales Factores de Riesgo (Página 52) 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 y externos procedentes de destacadas firmas legales.

El equipo de Control Interno 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.

El perímetro de consolidación se aborda de dos modos. En primer lugar, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento aprobará la constitución de cualquier Entidad de Propósito Especial (“SPV”, en sus siglas en inglés). 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 SCIIF a publicar en los mercados de valores para cada tipo de transacción que pueda afectar de modo material a los estados financieros

El Comité de Dirección de IAG 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.

El proceso de consolidación de la Sociedad implica una revisión crítica de la información presentada por 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, junto con el Director Financiero. 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 Consolidación 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 en su caso.

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 490 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. La Oficina de Seguridad Cibernética de IAG Tech es responsable de liderar, gestionar y coordinar la difusión e implementación de prácticas de seguridad de la información dentro 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.

IAG Tech gestiona y presta soporte a todos los sistemas de TI bajo responsabilidad del CIO 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 Organización de la Seguridad de la Información
- b Sensibilización y Formación sobre Seguridad de la Información
- c Gestión de Riesgos
- d Segregación de Funciones
- e Gestión de Privilegios y Control de Accesos
- f Seguridad Física
- g Control de Contraseñas
- h Acceso y Monitorización
- i Red e Infraestructura
- j Parches de Seguridad y Protección Contra Virus
- k Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
- l Sistemas y Operaciones de Seguridad
- m Cumplimiento normativo

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 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 e IAG Loyalty han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a Accenture, y Aer Lingus a Capita. 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 IAG externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones; y
- e Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.
- 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 de IAG 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 ha tenido especial cuidado por alcanzar un equilibrio entre las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF y el enfoque dado por el 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 auditorías de seguimiento en todos los casos en que la auditoría original haya concluido con una calificación de “deficiente” o “muy deficiente” o se haya detectado una “deficiencia esencial” en un control interno de información financiera.

Alcance y resultados del SCIIF 2020

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 2019. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, dos procesos al alcance de IAG Loyalty, 18 procesos al alcance de British Airways, 17 procesos al alcance de Iberia y siete procesos al alcance de Vueling.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 490 actividades de control clave cuentan con hasta 400 controles clave de procesos de negocio y 90 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 significativas o esenciales. Se ha detectado un total de 99 deficiencias. Se han establecido planes de actuación para que los responsables de los procesos corrijan cada una de dichas deficiencias de control interno y serán objeto de seguimiento por Auditoría Interna.

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

En enero de 2016, el Consejo de Administración aprobó una Política de Comunicación con Accionistas, relativa a la comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, que regula las relaciones y canales de comunicación de la Sociedad con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto. Esta política se ajusta plenamente a las normas contra el abuso de mercado y da un trato semejante a los accionistas que se encuentran en la misma posición.

Por otro lado, la Sociedad cuenta con un Código de Conducta del Grupo que exige el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables en los países en los que operamos, incluida la normativa sobre competencia y lucha contra el soborno. IAG y su personal están obligados por valores de integridad y responsabilidad; la Sociedad está firmemente comprometida con el mantenimiento de los más altos estándares de ética, honradez, transparencia y responsabilidad.

Esta Instrucción Permanente es de aplicación a todo el personal de IAG y sus filiales, así como a los proveedores y sus representantes cuando trabajan para IAG. Los incumplimientos de estos principios se gestionarán de conformidad con los procedimientos disciplinarios establecidos por la Sociedad o conforme a los términos de los correspondientes contratos con proveedores. De acuerdo con esta política, el personal tiene la obligación de informar de manera inmediata de cualquier incumplimiento real o potencial de la Instrucción Permanente a sus directores de línea o, si esto no fuera factible por cualquier motivo, al Jefe de Personal o al Director de Asesoría Jurídica. Todas las denuncias se tratarán con carácter reservado. Se llevarán a cabo investigaciones puntuales, adecuadas y exhaustivas de todos los casos de incumplimiento reales o presuntos que se descubran o denuncien. También hay formación preceptiva con la que se proporciona orientación específica sobre la forma en que estas políticas son de aplicación al personal en sus respectivas funciones.

La Instrucción Permanente prohíbe, asimismo, el ofrecimiento o realización de pagos o el ofrecimiento, realización o promesa de regalos con el fin de influir indebidamente en una decisión o de inducir o recompensar a una persona por el desempeño indebido de sus funciones o actividad laboral.

La Sociedad ha establecido canales de denuncia que permiten al personal informar de cualquier actividad irregular. Además, hay una línea telefónica directa para la comunicación de denuncias como canal alternativo para aquellos empleados que, por cualquier motivo, no deseen hacer uso de los procedimientos internos. Dicha línea telefónica directa es un centro de atención telefónica independiente y confidencial. Todas las llamadas son remitidas al más alto nivel de dirección de IAG.

Por último, las situaciones de conflictos de intereses están cubiertas por las normas aplicables a los empleados de IAG, que establecen las oportunas obligaciones de comunicación. Si los empleados tienen conocimiento de cualquier conflicto de interés potencial, deben comunicarlo a la Sociedad lo antes posible.

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 2020

INFORME DE AUDITOR REFERIDO A LA "INFORMACIÓN RELATIVA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)"

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. (en adelante, la Entidad) y con nuestra carta propuesta de fecha 11 de febrero de 2021, hemos aplicado determinados procedimientos sobre la información relativa al SCIIF adjunta, contenida en el Anexo del Informe Anual de Gobierno Corporativo "Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)" de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2020, 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 2020 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 reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente 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 Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) - 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 nº 5/2013 de 12 de junio de 2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), posteriormente modificada por la Circular nº 7/2015 de 22 de diciembre de 2015 de la CNMV y la Circular nº 2/2020 de 12 de junio de 2020 de la CNMV (en adelante, las Circulares de la CNMV).
2. Preguntas al personal encargado de la elaboración de la información detallada en el punto 1 anterior con el fin de: (i) obtener un entendimiento del proceso seguido en su elaboración; (ii) obtener información que permita evaluar si la terminología utilizada se ajusta a las definiciones del marco de referencia; (iii) obtener información sobre si los procedimientos de control descritos están implantados y en funcionamiento en la entidad.
3. Revisión de la documentación explicativa soporte de la información detallada en el punto 1 anterior, y que comprenderá, principalmente, aquella directamente puesta a disposición de los responsables de formular la información descriptiva del SCIIF. En este sentido, dicha documentación incluye informes preparados por la función de auditoría interna, alta dirección y otros especialistas internos o externos en sus funciones de soporte a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la entidad obtenido como resultado de la aplicación de los procedimientos realizados en el marco de los trabajos de la auditoría de cuentas anuales.
5. Lectura de actas de reuniones del Consejo de Administración, Comisión de Auditoría y Cumplimiento 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 marco 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.



ERNST & YOUNG, S.L.



Hildur Eir Jónsdóttir

2 de marzo de 2021

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2020]

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 de la sociedad:

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, excluidos los consejeros:

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
LANSLOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	0,00	1,26	0,00	0,00	1,26
INVESCO LIMITED	0,00	1,33	0,00	0,00	1,33
MARSHALL WACE LLP	0,00	0,00	3,02	0,00	3,02
ALLAN & GILL GRAY FOUNDATION	0,00	1,10	0,00	0,00	1,10

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
LANSLOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	FONDOS Y CUENTAS GESTIONADOS POR LANSLOWNE PARTNERS (UK) LLP.	1,26	0,00	1,26
INVESCO LIMITED	FONDOS DE INVERSIÓN Y	1,33	0,00	1,33

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
	DE PENSIONES GESTIONADOS POR INVESCO LIMITED Y SUS FILIALES			
ALLAN & GILL GRAY FOUNDATION	ORBIS INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED	1,10	0,00	1,10

A.3. Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON ANTONIO VÁZQUEZ	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
DON LUIS GALLEGO	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON GILES AGUTTER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA MARGARET EWING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON JAVIER FERRÁN	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ROBIN PHILLIPS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON EMILIO SARACHO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA NICOLA SHAW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ALBERTO TEROL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

% total de derechos de voto en poder del consejo de administración	0,07
--	------

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	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros
Sin datos					

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

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Acuerdo de fecha 8 de agosto de 2020 por el que Qatar Airways Group (Q.C.S.C.), como accionista significativo de la Sociedad, confirma su apoyo a la propuesta de reducción de capital y posterior ampliación de capital y se compromete a ejercer íntegramente su derecho de suscripción preferente y a votar a favor de todos los acuerdos que se propongan en la Junta General de Accionistas que se celebre el 8 de septiembre de 2020 en relación con la misma, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 531 de la Ley de Sociedades de Capital. Este acuerdo fue comunicado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores como hecho relevante el 8 de agosto de 2020, con el número de registro 3.939.	-

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
5.096.863		0,10

(*) 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	67,99

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		
14/06/2018	0,09	68,40	0,00	2,64	71,13	
De los que Capital flotante	0,03	47,66	0,00	2,64	50,33	
20/06/2019	0,11	59,70	0,01	2,61	62,43	
De los que Capital flotante	0,05	59,70	0,01	2,61	62,37	
08/09/2020	0,34	40,81	0,04	2,87	44,06	
De los que Capital flotante	0,02	40,81	0,04	2,87	43,74	

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	12

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 ANTONIO VÁZQUEZ		Independiente	PRESIDENTE	25/05/2010	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS GALLEGO		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	08/09/2020	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GILES AGUTTER		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA PEGGY BRUZELIUS		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	31/12/2020	COOPTACION
DOÑA EVA CASTILLO		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	31/12/2020	COOPTACION
DOÑA MARGARET EWING		Independiente	CONSEJERO	20/06/2019	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JAVIER FERRÁN		Independiente	CONSEJERO	20/06/2019	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	31/12/2020	COOPTACION
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ALBERTO TEROL		Independiente	CONSEJERO	20/06/2013	08/09/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Número total de consejeros	12
----------------------------	----

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
DON MARC BOLLAND	Independiente	20/06/2019	08/09/2020	Comisión de Retribuciones (Presidente) Comisión de Nombramientos	NO
DON KIERAN POYNTER	Independiente	20/06/2019	08/09/2020	Comisión de Auditoría (Presidente) Comisión de Seguridad	NO

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
DON WILLIE WALSH	Ejecutivo	20/06/2019	08/09/2020	Comisión de Seguridad (Presidente)	NO
DON STEVE GUNNING	Ejecutivo	08/09/2020	31/12/2020		SI
DOÑA DEBORAH KERR	Independiente	08/09/2020	31/12/2020	Comisión de Auditoría Comisión de Nombramientos Comisión de Retribuciones	SI
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA	Independiente	08/09/2020	31/12/2020	Comisión de Auditoría Comisión de Retribuciones	SI

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 Cargos externos actuales: Miembro de la Junta de Gobierno y 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 Clickair 2006 - 2009.

Número total de consejeros ejecutivos	1
% sobre el total del consejo	8,33

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 de Development Funding Board, Pancreatic Cancer UK. Asesor Senior de Circadence Corporation (US). Consejero de IR - Scientific (Canadá). Experiencia profesional anterior: Director y Codirector División Global Corporativa y de la Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupoy Director de Transportes, Servicios yInfraestructuras de HSBC 2003-2019. Codirector de Transportes e Infraestructura 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, Kleinwort Benson 1985-1991.

Número total de consejeros dominicales	2
% sobre el total del consejo	16,67

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON ANTONIO VÁZQUEZ	Principales áreas de experiencia: Consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo Cargos externos actuales: Presidente, Consejo de Cooperación de la Universidad Loyola. Patrono de la Fundación Universidad Loyola. Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute. Patrono de la Fundación Nantik Lum. Experiencia profesional anterior: Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero de Iberia 2005-2007. Director de Operaciones y otros cargos en la Unidad de Cigarros del Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y en Domecq 1983-1993. Empezó su carrera profesional en consultoría en Arthur Andersen & Co.
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 no ejecutiva independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc. Experiencia profesional anterior: Patrona y Presidenta

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera no ejecutiva de Standard Chartered Plc 2012-2014. Miembro de la Comisión de Auditoría de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia 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 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: Consejero no ejecutivo de Coca Cola European Partners Plc., miembro del Consejo Asesor de Picard Surgeles 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero no ejecutivo de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero no ejecutivo de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero no ejecutivo de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero no ejecutivo de Abbott Group 2005-2008. Consejero no ejecutivo de Desigual SA. Consejero no ejecutivo de Chupa Chups SA. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Puestos directivos en el Grupo Bacardi: Presidente Regional para EMEA y Presidente y Consejero Delegado, 1992-2004.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: Corporate finance, banca de inversión, operaciones corporativas. Cargos externos actuales: Consejero de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex. Experiencia profesional anterior: Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. Viceconsejero Delegado EMEA 2012-2015. Consejero Delegado Adjunto de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. Consejero Delegado de JP Morgan Private Banking para EMEA 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 (UK) 1995-1998. Director de las Operaciones en España de Goldman Sachs International 1990-1995.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión general. Cargos externos actuales: Consejera Ejecutiva de National Grid plc. Consejera de Major Projects Association. Consejera de Energy Networks Association y Energy UK. Experiencia profesional anterior: Miembro de la Comisión de Auditoría y Riesgos de English Heritage 2015-2018. Consejera no ejecutiva de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera no Ejecutiva de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y anteriormente 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 Responsable Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.
DON ALBERTO TEROL	Principales áreas de experiencia: Finanzas, servicios profesionales, informática, hostelería Cargos externos actuales: Vicepresidente, Consejero Independiente Coordinador y Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero no ejecutivo de Schindler España. Consejero independiente de Varma, S.A. Patrono de Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares. Experiencia profesional anterior: Presidente

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	del Consejo Supervisor de Senvion, GmbH 2017-2019. Consejero No Ejecutivo de OHL 2010-2016. Consejero No Ejecutivo de Aktua 2013-2016. Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio Director: de Deloitte EMEA 2007-2009 y Socio Director de la división fiscal y jurídica global de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio director de Deloitte América Latina 2003-2007. Integración Andersen Deloitte 2002-2003. Socio director de EMEA, Arthur Andersen 2001-2002. Socio director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio director de Garrigues-Andersen 1997-2000.
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 buen gobierno. Cargos externos actuales: Consejera no ejecutiva, presidenta de la comisión de remuneraciones, miembro de la comisión de nombramientos y buen gobierno en CRH plc. Consejera no ejecutiva, presidenta de la comisión de nombramientos y buen gobierno y en Jazz Pharmaceuticals Plc. Experiencia profesional anterior: Consejera no ejecutiva, presidenta de la comisión de remuneraciones y miembro de la comisión de auditoría de Greencore plc (2013-2021). Consejera no ejecutiva en Uniphar Plc (2019-2020). Consejera no ejecutiva en Bank of Ireland Plc (2007-2011). Presidenta del Consejo de Bank of Ireland Pension Fund Trustee (2011-2017). Directora General en Reckitt Benckiser Ireland (2004-2009). Directora General en Boots Healthcare Ireland 1998-2004.
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Principales áreas de experiencia: Servicios financieros, corporate finance. Cargos externos actuales: Presidenta de Lancelot Holding AB. Consejera no ejecutiva y Presidenta de la Comisión de Auditoría de Lundin Energy AB. Consejera no ejecutiva y Presidenta del Comité de Inversión de Skandia Mutual Life Insurance. Miembro de la Real Academia de Ciencias de la Ingeniería. Experiencia profesional anterior: 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. Presidenta de la Comisión de Auditoría de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera no ejecutiva de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta Ejecutiva, 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 no ejecutiva de Bankia. Consejera no ejecutiva de Zardoya Otis. Miembro del Consejo Económico del Mar Santo (Vaticano). Miembro de la Fundación Pontificia de Comillas-ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de la Fundación JAMS. Experiencia profesional anterior: Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch, Wealth Management EMEA 2006-2009. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Old Mutual Plc. Consejera no ejecutiva de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera no ejecutiva de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018.

Número total de consejeros independientes	9
% sobre el total del consejo	75,00

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 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	4	4	2	55,55	40,00	40,00	25,00
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	5	4	4	2	41,67	33,33	33,33	18,18

C.1.11 Detalle, en su caso, los consejeros o representantes de consejeros personas jurídicas de su sociedad, que sean miembros del consejo de administración o representantes de consejeros personas jurídicas de otras entidades cotizadas en mercados regulados distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
DON EMILIO SARACHO	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Indra Sistemas, S.A.	CONSEJERO
DON JAVIER FERRÁN	Diageo Plc	PRESIDENTE
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO
DOÑA EVA CASTILLO	Bankia, S.A.	CONSEJERO
DOÑA EVA CASTILLO	Zardoya Otis, S.A.	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lundin Energy AB	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	CRH plc	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO

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)	6.388
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	4.072

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
DOÑA LYNNE EMBLETON	CEO de IAG Cargo
DON SEAN DOYLE	CEO de Aer Lingus y posteriormente CEO de British Airways
DON MARCO SANSAVINI	CEO de Vueling
DON ADAM DANIELS	CEO de IAG Loyalty
DON ALISTAIR HARTLEY	Director de Estrategia
DOÑA JULIA SIMPSON	Jefa de Gabinete
DON CHRISTOPHER HAYNES	Director de Asesoría Jurídica
DON JOHN GIBBS	Director de Información
DON ANDREW CRAWLEY	CEO de IAG Loyalty
DON FERNANDO CANDELA	Director de Transformación
DON DONAL MORIARTY	CEO de Aer Lingus
DON JAVIER SANCHEZ-PRIETO	CEO de Vueling y posteriormente CEO de Iberia

Número de mujeres en la alta dirección	58
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	30,00

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	9.618
---	-------

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	42
---------------------------------	----

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

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

Número de reuniones	0
---------------------	---

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

Número de reuniones de Comisión de Auditoría y Cumplimiento	12
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	9
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	9
Número de reuniones de Comisión de Seguridad	2

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	42
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	97,42
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	33
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	98,02

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 STEVE GUNNING	Consejero 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)	30	2.664	2.694
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	3,00	44,00	37,00

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	10	10

	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 %)	100,00	100,00

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

Con objeto de recibir la asistencia necesaria en el desempeño de sus funciones, todo consejero podrá solicitar la contratación de asesores jurídicos, contables, técnicos, financieros, comerciales u otros expertos, cuyos servicios serán abonados por la Sociedad. El Reglamento del Consejo se ha actualizado en febrero de 2021, y esto ahora se regula ahora en el artículo 27 de dicho Reglamento.

La contratación deberá referirse a asuntos específicos de especial relevancia y complejidad que surjan en el curso del desempeño de las funciones de los consejeros.

La solicitud de contratación de un experto se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad, quienes podrán condicionarla a la aprobación previa del Consejo de Administración. Dicha aprobación podrá denegarse en casos suficientemente justificados, entre los que se incluirán las siguientes circunstancias:

que no resulte necesario para el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los consejeros;
que su coste no resulte razonable a la vista de la relevancia del asunto y en relación con los activos e ingresos de la Sociedad;
que los propios expertos y el personal técnico de la Sociedad puedan prestar adecuadamente la asistencia técnica solicitada; o
que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.

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	13
-------------------------	----

Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección de IAG	Los contratos de servicios con los consejeros ejecutivos y altos directivos de la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones pagaderas en caso de extinción del contrato, aparte de la indemnización sustitutiva del periodo de preaviso. El periodo de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos será de 6 meses y el periodo de preaviso por parte de la Sociedad será de 12 meses. La indemnización sustitutiva del periodo de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de los 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 periodo 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. Presidente del Consejo de Administración Antonio Vázquez Romero mantiene un acuerdo específico en caso de terminación de su contrato de prestación de servicios por cualquier causa. En el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros se proporciona información adicional sobre este acuerdo.

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

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

C.2. Comisiones del consejo de administración

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

Comisión de Auditoría y Cumplimiento		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA MARGARET EWING	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	VOCAL	Independiente
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente

Comisión de Auditoría y Cumplimiento		
Nombre	Cargo	Categoría
DON ALBERTO TEROL	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
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	16/06/2016

Comisión de Nombramientos		
Nombre	Cargo	Categoría
DON JAVIER FERRÁN	PRESIDENTE	Independiente
DON GILES AGUTTER	VOCAL	Dominical
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	VOCAL	Independiente
DON ALBERTO TEROL	VOCAL	Independiente
DON ANTONIO VÁZQUEZ	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
DON ALBERTO TEROL	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	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		
Nombre	Cargo	Categoría
DON LUIS GALLEGO	PRESIDENTE	Ejecutivo
DON GILES AGUTTER	VOCAL	Dominical
DOÑA NICOLA SHAW	VOCAL	Independiente
DON ANTONIO VÁZQUEZ	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	25,00
% de consejeros dominicales	25,00
% de consejeros independientes	50,00
% 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 2020		Ejercicio 2019		Ejercicio 2018		Ejercicio 2017	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	3	75,00	3	60,00	2	40,00	1	25,00
Comisión de Nombramientos	1	20,00	1	20,00	1	25,00	1	25,00
Comisión de Retribuciones	3	60,00	2	40,00	3	60,00	2	50,00
Comisión de Seguridad	1	25,00	1	20,00	1	20,00	0	0,00

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.2. Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	British Airways	Contractual	Prestación de servicios	11.469
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Iberia	Contractual	Prestación de servicios	10.358
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Vueling	Contractual	Prestación de servicios	663
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Aer Lingus	Contractual	Prestación de servicios	201
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	British Airways	Contractual	Recepción de servicios	77.458
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Iberia	Contractual	Recepción de servicios	1.208
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Vueling	Contractual	Recepción de servicios	26
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Aer Lingus	Contractual	Recepción de servicios	843

D.3. Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Vínculo	Naturaleza de la operación	Importe (miles de euros)
Sin datos				N.A.

D.4. Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

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	Importe (miles de euros)
Sin datos		N.A.

D.5. Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y otras partes vinculadas, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Pérez Llorca	Compras a partes vinculadas (gastos)	11
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A.	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	300
Multiservicios Aeroportuarios, S.A.	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	514
Multiservicios Aeroportuarios, S.A.	Compras a partes vinculadas (gastos)	25.266
Serpista	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	662
Serpista	Compras a partes vinculadas (gastos)	7.239
Aerohandling Ltd	Compras a partes vinculadas (gastos)	7
Ibeca	Compras a partes vinculadas (gastos)	12
Dunwoody	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	9.324
Dunwoody	Compras a partes vinculadas (gastos)	9.106
Viajes Ame	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	913

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 []

IAG considera que no cumple con esta recomendación debido a las restricciones incluidas en los Estatutos de la Sociedad en relación con la propiedad de las acciones. Se trata de un incumplimiento parcial porque estas restricciones se derivan directamente de las restricciones de propiedad y control establecidas en la legislación aplicable o en los tratados bilaterales de transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido y no son simplemente determinadas discrecionalmente por 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 []

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 [] 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 [] Cumple parcialmente [X] Explique []

IAG considera que, a 31 de diciembre de 2020, cumple parcialmente con esta recomendación porque la Sociedad tiene una política relativa a la comunicación y el contacto con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto, pero la actualización de esta política para ajustarse a esta recomendación revisada -incluyendo disposiciones relativas a la divulgación de información corporativa- no se presentará al Consejo de Administración de IAG para su aprobación hasta el primer trimestre de 2021.

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 [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

Cumple []

Cumple parcialmente []

Explicar []

IAG considera que, a 31 de diciembre de 2020, cumple parcialmente con esta recomendación en la medida en que requiere ajustar la redacción de una serie de disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, que no se presentará al Consejo para su aprobación hasta el primer trimestre de 2021.

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 [] Cumple parcialmente [X] Explique []

IAG considera que, a 31 de diciembre de 2020, cumple parcialmente con esta recomendación en la medida en que requiere ajustar la redacción de una serie de disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, que sólo se presentará al Consejo para su aprobación en el primer trimestre de 2021.

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, gestionan, y cuantifican 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 [] Cumple parcialmente [X] Explique [] No aplicable []

El Consejo de Administración de IAC, conforme a sus facultades de autorregulación, considera oportuno contar con un Comité de Seguridad para ejercer una visión general de alto nivel de los resultados de seguridad de cada aerolínea y de cualquier cuestión importante que pueda afectar al sector, aunque la responsabilidad en materia de seguridad corresponde a cada una de las aerolíneas del Grupo. Este Comité se rige por los mismos principios que todos los Comités del Consejo y cuenta con una clara mayoría de consejeros no ejecutivos. Sin embargo, la composición del Comité, a 31 de diciembre de 2020, no cumplía con la recomendación del Código, ya que un director ejecutivo, el Director General del Grupo, era miembro de este Comité, siendo además su Presidente.

A este respecto, el 25 de febrero de 2021, el Consejo revisó su Reglamento, así como los términos de referencia de los diferentes comités consultivos del Consejo de Administración. Como parte de esta revisión, se decidió combinar el apoyo al Consejo en materia de seguridad con los relacionados

con el medio ambiente y la responsabilidad corporativa bajo un nuevo Comité de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. La nueva composición y los términos de referencia de este nuevo comité se ajustan plenamente a esta recomendación.

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 [] Cumple parcialmente [X] Explique []

IAG considera que, a 31 de diciembre de 2020, cumple parcialmente con esta recomendación en la medida en que requiere ajustar la redacción de una serie de disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, que no se presentará al Consejo para su aprobación hasta el primer trimestre de 2021.

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 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 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 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 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 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 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.