

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 finalizado el 31 de diciembre de 2022. Se ha elaborado de conformidad con la Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece los modelos del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

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

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene las siguientes secciones:

- 2 Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
- 3 Consejo de Administración

General

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

Otra información legal

- 21 Emisiones de acciones, recompras y acciones propias en autocartera
- 21 Capital social de la Sociedad
- 21 Estructura del capital y derechos de los accionistas
- 22 Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Cargos Directivos
- 22 Junta de Accionistas
- 22 Obligaciones de información
- 22 Limitaciones en la propiedad de acciones
- 22 Efectos del cambio de control
- 23 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 27 Comisión de Seguridad, Medioambiente y Gobierno Corporativo
- 30 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 41 Informe de la Comisión de Retribuciones
- 69 Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
- 91 Control Interno sobre la Información Financiera

Informe de auditoría

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

Sostenibilidad en el centro de todo lo que hacemos



Javier Ferrán
Presidente

“Nuestra creciente apuesta por la sostenibilidad demuestra el compromiso de generar valor a largo plazo para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad.”

Me complace presentar el Informe de Gobierno Corporativo de IAG de este año. El propósito de este informe es describir el marco de gobierno corporativo de IAG y señalar cómo se ha aplicado en términos prácticos en el ejercicio de referencia, de nuevo un año enormemente complicado, mientras salimos de la pandemia de COVID-19, y que aún ha exigido una gran adaptabilidad, ingenio y una profunda fortaleza del gobierno corporativo.

El Consejo continúa mirando hacia el futuro, y nuestra creciente apuesta por la sostenibilidad demuestra el compromiso de generar valor a largo plazo para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad.

Estamos orgullosos del trabajo realizado para impulsar nuestros esfuerzos en cuestiones ESG, y la actividad de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa nos ha permitido entender los intereses de todos nuestros grupos de interés y supervisar las importantes tareas que está abordando nuestro equipo directivo. Este año fuimos la primera gran aerolínea de Europa en

dedicar un evento centrado en ESG para inversores. Ese compromiso con la sostenibilidad se hace también visible en nuestra decisión estratégica de renovar nuestra flota con la última generación de aeronaves más eficientes en cuanto a consumo de combustible para respaldar nuestra aspiración de alcanzar la neutralidad en emisiones netas de carbono en 2050.

Durante el año pasado, el Consejo se reunió 12 veces, incluidas dos sesiones dedicadas específicamente a la estrategia. Además, fue especialmente grato para nosotros poder reanudar las visitas presenciales, y pasamos algún tiempo con el equipo directivo de Vueling en Barcelona.

Composición del Consejo de Administración

Este año, solo hubo un cambio en el Consejo: la salida de Alberto Terol del Grupo tras su trayectoria de nueve años con nosotros. Quiero agradecer a Alberto su compromiso y dedicación incansables a IAG, así como el apoyo que me ha prestado en su función de Consejero Sénior Independiente.

Heather Ann McSharry ha asumido el cargo de Consejera Sénior Independiente.

Cambios en la dirección

Tal y como se informó el año pasado, Nicholas Cadbury se incorporó al Grupo en marzo de 2022 como Director Financiero del Grupo. También asumió la función de Presidente Interino de IAG Cargo en noviembre de 2022 tras la salida de David Podolsky, y Julio Rodríguez recibió el nombramiento de Director Interino de Estrategia.

En noviembre, Sarah Clements se incorporó a IAG como Directora de Asesoría Jurídica en sustitución de Chris Haynes. El Consejo reconoce la gran contribución de Chris a British Airways e IAG durante una carrera profesional de casi 24 años, además de agradecerle su apoyo y sus consejos a lo largo de esos años. Sarah procede de GSK. Empezó su carrera profesional en la esfera privada antes de pasar a asumir funciones directivas en Dupont, Schering Plough, Novartis y Alexion, y más tarde incorporarse a GSK, donde ocupó distintos cargos de alta dirección.

Cultura y diversidad

El papel que el Consejo desempeña en el establecimiento de la cultura y los valores fundamentales del Grupo es significativo y la interacción con nuestra plantilla a lo largo del año ha sido crucial para el cumplimiento de nuestro propósito. En 2022 concluyó la elaboración de un programa integral de interacción con la plantilla que incluyó reuniones de cinco consejeros no ejecutivos con empleados de todas las compañías operativas y cubrió distintas áreas, incluidas operativa de vuelo, operativa de tierra, interacción con clientes, ingeniería y funciones corporativas. Tenemos previsto desarrollar este plan incorporando nuevas áreas y funciones al programa a fin de garantizar que las opiniones de nuestra plantilla se tienen en cuenta en nuestra transformación con vistas al futuro.

Crear una cultura diversa e inclusiva sigue siendo importante para nosotros, y nos enorgullece contar con una representación del 45% de mujeres en el Consejo, una mujer como Consejera Sénior Independiente y tres de nuestras comisiones consultivas del Consejo presididas por consejeras. La composición de nuestro Consejo garantiza nuestro cumplimiento de los objetivos establecidos por la FTSE Women Leaders Review y la Parker Review del Reino Unido, así como el Código de Gobierno Corporativo español.

La planificación de la sucesión y la supervisión de la implementación de nuestra Política de Diversidad, Equidad e Inclusión actualizada serán prioritarias para nosotros en los próximos años, especialmente en la dirección, donde hemos establecido un objetivo del 40 por ciento de representación femenina en 2025.

Evaluación del Consejo de Administración

Cumpliendo nuestro compromiso con el buen gobierno, la Comisión de Nombramientos supervisó la evaluación externa del Consejo y el funcionamiento de todas las comisiones. Más adelante en este informe se detalla el resultado de esta revisión y los detalles del proceso.

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

Como ya he dicho antes, nuestro personal es el alma de nuestro negocio y quiero expresar, de nuevo, nuestro profundo agradecimiento por los esfuerzos y la implicación que han demostrado durante este año de transición. También quiero agradecer a mis compañeros del Consejo su constante apoyo y dedicación durante este periodo.

Javier Ferrán
Presidente

Nuestro Consejo de Administración



Giles Agutter



Luis Gallego



Eva Castillo



Maurice Lam



Margaret Ewing

Clave

● Presidente de la Comisión

Ⓐ Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Ⓔ Comisión de Nombramientos

Ⓡ Comisión de Retribuciones

Ⓢ Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Giles Agutter Ⓔ Ⓢ

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.

Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

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 de Clickair 2006-2009.

Eva Castillo Ⓐ Ⓡ

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero, telecomunicaciones

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Maurice Lam Ⓐ Ⓢ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Margaret Ewing Ⓐ Ⓔ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Nicola Shaw

Javier Ferrán

Robin Phillips

Emilio Saracho

Peggy Bruzelius

Heather Ann McSharry

Clave

- Presidente de la Comisión
- Ⓐ Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- Ⓔ Comisión de Nombramientos
- Ⓡ Comisión de Retribuciones

- Ⓢ Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Nicola Shaw Ⓔ Ⓢ

Principales áreas de experiencia:

Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente

Cargos externos actuales:

CEO, Yorkshire Water.

Experiencia profesional anterior:

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

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

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 (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.

Emilio Saracho Ⓔ Ⓢ

Principales áreas de experiencia:

Banca, corporate finance, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Asesor Senior 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. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para Europa, Oriente Medio y África 2006-2008. Consejero de Cintra en 2008. Consejero de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.

Peggy Bruzelius Ⓐ Ⓔ

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, corporate finance

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Heather Ann McSharry Ⓔ Ⓡ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

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

Al mismo tiempo, 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. 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 con arreglo a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) así como en la página web de la CNMV (www.cnmv.es). De conformidad con la normativa de la CNMV, este informe se ha presentado ante la CNMV acompañado de un anexo estadístico que cubre algunos datos legalmente requeridos. Este Informe de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2022.

Además, tal como lo exigen las Normas de Cotización del Reino Unido, este Informe incluye una explicación sobre cómo la Sociedad aplica los principios del Código de Gobierno Corporativo británico y cómo ha cumplido con sus disposiciones complementarias durante el año. Los detalles de dónde se puede encontrar la información se proporcionan a continuación.

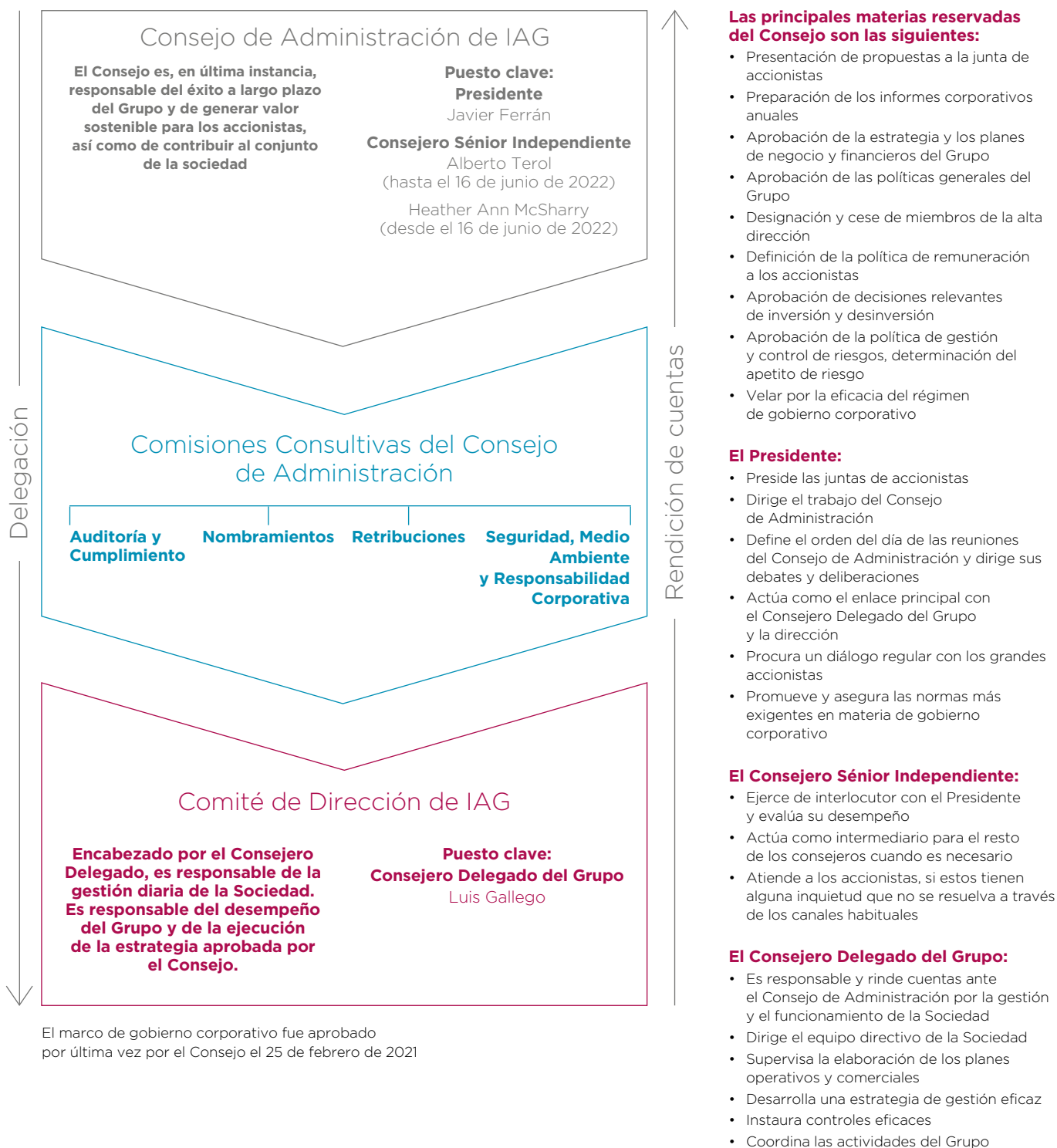
Durante el año 2022, IAG cumplió plenamente con todas las recomendaciones aplicables del Código de Gobierno Corporativo español, si bien la Sociedad reconoce que, debido a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación, los estatutos de la Sociedad contienen algunas restricciones a la propiedad de las acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

En lo referente al Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018, la Sociedad confirma que ha aplicado los principios y que ha cumplido con todas las disposiciones del Código en el periodo que se reporta.

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

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad		Composición, sucesión y evaluación	
Declaración introductoria del presidente	118-119	Biografías de los miembros del Consejo	121-123
Liderazgo del Consejo y objetivo de la sociedad	129	Composición del Consejo de Administración	127-128
Cultura corporativa	129	Informe de la Comisión de Nombramientos	140-143
Inversión en la plantilla	129	Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros	127,142
Actividades del Consejo de Administración	135	Evaluación del Consejo de Administración	143
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	130	Auditoría, riesgos y controles internos	
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	131	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	147-157
Declaración de la Sección 172	131	Confirmación justa, equilibrada y comprensible	149-150
Denuncia de irregularidades	93, 149, 153	Confirmación de la evaluación de riesgos emergentes y principales	97
Conflictos de interés	137	Gestión de riesgos y control interno	96-97
División de responsabilidades		Principales riesgos e incertidumbres	98-114
Marco de gobierno y estructura del grupo	125-126	Retribuciones	
Consejo de Administración: división de responsabilidades	125	Declaración de la presidenta de la Comisión de Retribuciones	158-159
Reuniones del Consejo y de las Comisiones	134	Informe sobre Retribuciones de los Consejeros	160-185
Independencia de los consejeros	127 y 142	Alineación con la disposición 40	162
Asistencia al Consejo y las Comisiones durante 2022	134		

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



Estructura del Grupo

IAG, como sociedad matriz del Grupo, es responsable de definir la estrategia a largo plazo del Grupo, así como de determinar los objetivos de desempeño, controlar sus progresos y asignar el capital dentro del Grupo. Con una estructura ágil, IAG supervisa la coordinación intragrupo y gestiona las funciones centrales, incluido el desarrollo de su plataforma integrada común.

Cada sociedad operativa tiene una marca individual y una identidad cultural, es responsable de ejecutar su estrategia y rinde cuentas por sus resultados. Cada sociedad dispone de su propio consejo de administración y de su propio comité de dirección, dirigido por el máximo responsable de cada empresa.

Se puede encontrar más información sobre la estructura del Grupo en la sección sobre el Modelo de negocio del Informe Estratégico.

Consejo de Administración: división de responsabilidades

El Consejo de Administración de IAG es responsable de definir la finalidad, los valores y la estrategia de la Sociedad, promover su cultura y supervisar el negocio y su desempeño, así como del éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Como se indica en su Reglamento, procura 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 medio ambiente. Se analizan ejemplos de este enfoque a largo plazo y de la consideración que dispensa a los grupos de interés más adelante en este informe y en su sección sobre grupos de interés.

De acuerdo con su función de gobernanza, el Consejo de Administración se ha reservado para sí mismo la facultad de decisión sobre una serie de materias que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento, que pueden consultarse en la página web corporativa (www.iairgroup.com).

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

Las diferentes posiciones del Consejo 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). El Consejo también aprobó regímenes de funcionamiento nuevos y separados para cada una de sus comisiones en el marco de la revisión del gobierno corporativo, completada en febrero de 2021. Estos regímenes de funcionamiento pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, las composiciones y las actividades de estas comisiones durante el año 2022 se describen en sus respectivos informes dentro de este informe de gobierno corporativo.

Existe una clara separación de funciones entre el Presidente y el Consejero Delegado, sus principales responsabilidades se estipulan en los artículos 5 y 6 del Reglamento del Consejo. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la Sociedad. El Consejero Delegado y su equipo directivo son responsables de la gestión y el desempeño ordinarios 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 del Grupo, excepto aquellas que no pueden delegarse conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

Composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de ocho consejeros no ejecutivos independientes, uno de los cuales es el Presidente, 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 General de Accionistas de 2022, Alberto Terol, que ocupaba el cargo de Consejero Sénior Independiente, no se postuló a la reelección después de haber desempeñado su puesto como consejero independiente durante nueve años. A consecuencia de ello, el Consejo nombró a Heather Ann McSharry como Consejera Sénior Independiente.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de 14 miembros. A 31 de diciembre de 2022, la composición del Consejo era la siguiente:

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

1 Nombrada Consejera Sénior Independiente el 16 de junio de 2022, tras la salida de Alberto Terol.

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. Nicholas Cadbury, Director Financiero del Grupo, y Sarah Clements, Directora de Asesoría Jurídica, asisten a todas las reuniones del Consejo.

Independencia de los consejeros

Según lo comunicado por la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración revisó la independencia de los consejeros en su reunión del 19 de enero de 2023. 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. Más adelante en este informe y en el informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los consejeros.

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

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 independientes, o en su informe de recomendaciones para todas las demás categorías de consejeros. Esta propuesta o informe se elabora teniendo en cuenta el desempeño, el compromiso, la capacidad, la aptitud y la disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo 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, 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 pierdan la honorabilidad, la idoneidad, la fiabilidad, la competencia, la disponibilidad o el compromiso con su función, necesarios para ser consejeros de la Sociedad o cuando su permanencia en el Consejo pueda afectar el crédito o la reputación de la Sociedad o ponga 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 cualquier circunstancia en la que estén implicados que pueda afectar gravemente a la reputación de la Sociedad, en particular, si son objeto de investigación en el marco de un procedimiento penal. En esas circunstancias, el Consejo de Administración consideraría el caso lo antes posible y tomaría las decisiones que considerara oportunas en función del interés social, previo informe de la Comisión de Nombramientos.

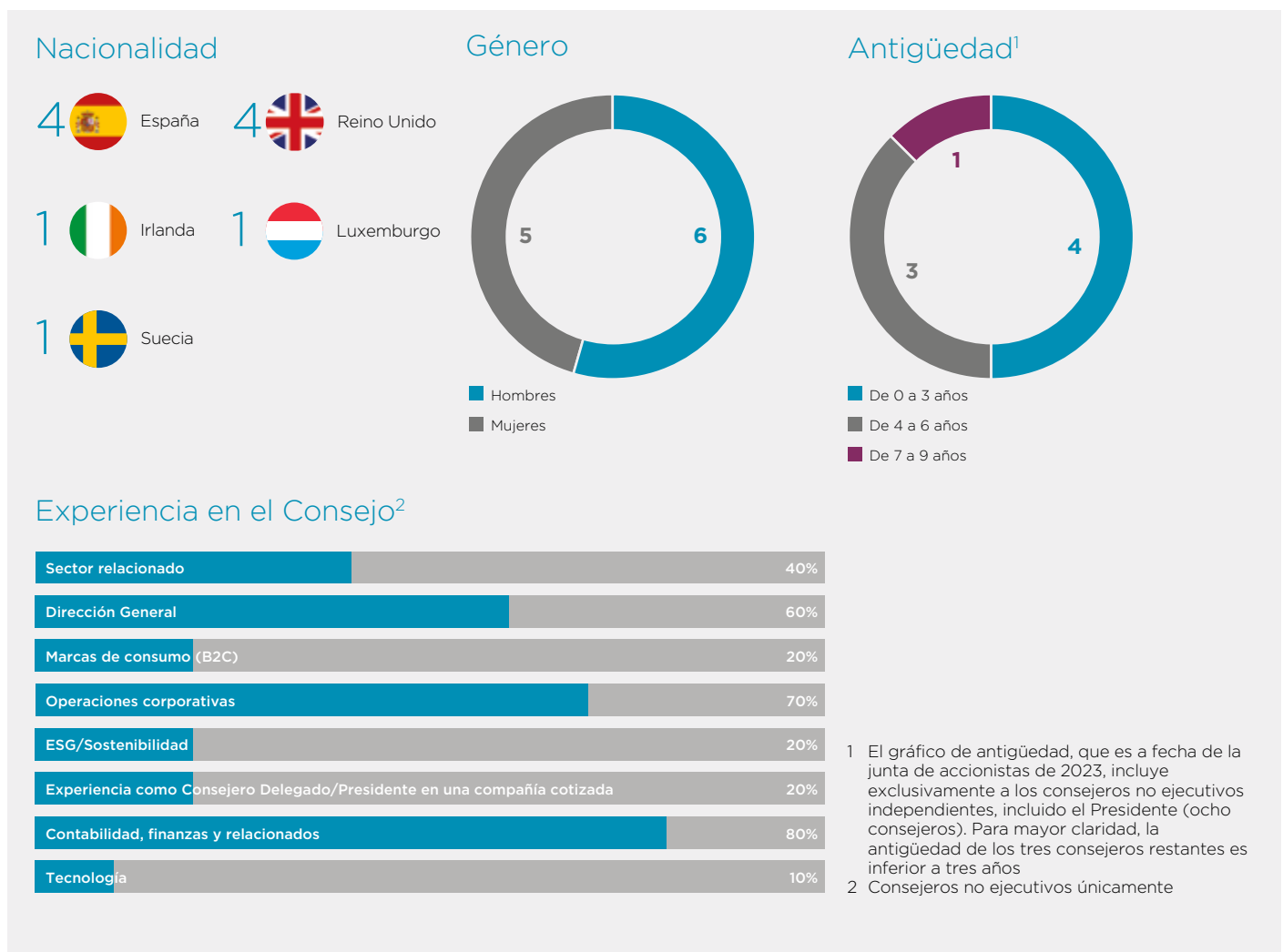
El Consejo de Administración únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes de la finalización del mandato cuando considere que existe justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entiende por justa causa cuando el consejero pasa a ocupar 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 17.2 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.

Un consejero que cesa en su cargo antes de acabar su mandato debe explicar debidamente las razones de su decisión, o, en el caso de un consejero no ejecutivo, su opinión sobre los motivos del acuerdo de la Junta de Accionistas, en una carta que debe enviarse a todos los consejeros. Además, estas explicaciones deben incorporarse al informe anual de gobierno corporativo de la Sociedad y, si resultara de interés para los accionistas, la Sociedad

debería publicar un anuncio sobre la salida tan pronto como sea posible, indicando suficientemente las razones o circunstancias aducidas por el consejero.

Las normas precedentes se han actualizado conforme a las Recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo español aprobadas en junio de 2020 y se han incorporado al Reglamento del Consejo de Administración aprobado en febrero de 2021, que 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).



Liderazgo del Consejo y objetivo de la sociedad

El objetivo de IAG —“Conectar personas, empresas y países”— respalda su propósito de convertirse en el grupo de aerolíneas líder mundial y aumentar al máximo la creación de valor sostenible para sus accionistas. IAG seguirá utilizando su exclusivo modelo de negocio para perseguir este objetivo y esta visión, y siempre se fijará como meta generar valor sostenible para sus clientes, sus empleados, sus accionistas y las comunidades a las que presta servicio.

Al conectar personas, empresas y países, el Grupo puede ofrecer los puestos de trabajo, la prosperidad y los beneficios culturales que siempre han brindado los viajes. Aunque durante el año se ha lanzado un conjunto de nuevas e importantes iniciativas y proyectos, queda mucho por hacer para alcanzar las aspiraciones que el Grupo se ha fijado.

El Consejo considera que IAG puede alcanzar su objetivo y cumplir su propósito promoviendo los valores clave del Grupo, que son la innovación, el compromiso, la atención a las personas, la responsabilidad, el pragmatismo, la ejecución, la ambición y la resiliencia. En 2022, el Consejo analizó el arraigo de estos valores en la organización y su vínculo con el trabajo que se está llevando a cabo en relación con la cultura corporativa y las personas. El Consejo considera que el trabajo y la atención sobre la cultura y los valores corporativos son elementos fundamentales para la transformación y la ejecución de la estrategia del Grupo.

A lo largo de este informe anual y en particular en las primeras páginas del Informe de Estrategia y en las cartas introductorias del Presidente y del Consejero Delegado del Grupo puede encontrarse más información sobre el objetivo y los valores de IAG.

Cultura corporativa

El Consejo ha revisado con interés el trabajo sobre la cultura iniciado por el Grupo en 2020, y considera que el enfoque sobre la cultura corporativa es un elemento esencial para garantizar el cumplimiento y el éxito de la estrategia del Grupo. El Consejo sigue atentamente y respalda los esfuerzos de la dirección para transformar la cultura de IAG y crear un entorno laboral inclusivo, positivo y saludable. Concretamente, a lo largo de 2022, el Consejo ha sido informado de los resultados de la encuesta de salud de la organización para todos los empleados que finalizó en mayo, así como de la encuesta de seguimiento iniciada en noviembre, que incluye los comentarios de las sociedades operativas y las prioridades de mejora acordadas.

Además, mediante las visitas de interacción con la plantilla puestas en marcha, los representantes del Consejo pudieron conocer de primera mano la opinión de empleados de todo el Grupo sobre su experiencia de trabajo en el Grupo IAG, la cultura actual y las cosas que les gustaría que cambiaran.

Por último, la reunión sobre la jornada de estrategia del Consejo celebrada en septiembre de 2022 se centró específicamente en las personas, el liderazgo y la cultura, y también se revisaron los planes de la Sociedad para conocer en qué medida sus prioridades y planes de transformación de la plantilla apoyan el cumplimiento de la estrategia de las sociedades operativas. Por ejemplo, el Consejo recibió información actualizada sobre la inversión de British Airways en el enfoque en empleados y liderazgo, y la realización por Iberia de una evaluación 360º de todos los altos directivos en línea con el marco de liderazgo de IAG. Por otra parte, se informó al Consejo sobre la conferencia de la alta dirección de IAG, cuyo segundo día estuvo dedicado a ayudar a los directivos a comprender el papel que desempeñan a la hora de dar forma a la cultura de IAG.

Inversión en la plantilla

En general, todas las sociedades del Grupo invierten en sus empleados mediante programas de formación y desarrollo, además de programas de salud y bienestar. Los términos y condiciones se determinan y se gestionan dentro de cada sociedad operativa, lo que les permite establecer incentivos adecuados para reflejar su modelo operativo específico y las condiciones del mercado local.

En todo el Grupo procuramos garantizar que todas los incentivos y beneficios sean simples, claros, competitivos y justos. En Reino Unido, España e Irlanda, cerca del 90% de la plantilla de IAG está cubierta por convenios colectivos, con diferentes niveles en otros países en los que opera el Grupo. Trabajamos estrechamente con los representantes de los trabajadores para consultar asuntos relacionados con los incentivos. Para aquellos que no están cubiertos por convenios colectivos, comparamos los puestos y los incentivos con los mercados locales para garantizar que sigan siendo atractivos y competitivos.

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

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

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

Para más información sobre nuestros grupos de interés, cómo encajan en nuestra estrategia y modelo de negocio, sus principales intereses y nuestra interacción con ellos, se puede consultar la sección sobre interacción con los grupos de interés de este informe anual.

Accionistas e inversores

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, principalmente a través del Consejero Delegado y del Presidente del Grupo, que se reúnen con ellos de manera periódica. En abril y mayo de 2022, el Presidente mantuvo varias reuniones con los principales accionistas con el fin de analizar cuestiones de ESG, así como el desempeño del Grupo y su estrategia.

Además, tanto la actual Presidenta como los anteriores Presidentes de la Comisión de Retribuciones han mantenido varias reuniones con inversores tal y como se detalla en la sección de grupos de interés del Informe de Remuneraciones de los Consejeros. Los consejeros no ejecutivos tuvieron la oportunidad de conocer a accionistas en las dos juntas de accionistas celebradas en 2022 y en la primera Jornada ESG de IAG, que se celebró en mayo.

Por otra parte, el Consejero Delegado y el Director Financiero mantuvieron contactos regulares con accionistas e inversores a lo largo del año.

El Consejo de Administración recibe con regularidad los comentarios de los accionistas y las principales cuestiones analizadas con accionistas e inversores.

La sección sobre interacción con los grupos de interés de este informe anual contiene información adicional a este respecto.

Diálogo con la plantilla

En 2022, los consejeros designados se han reunido con empleados en una serie de visitas presenciales y mesas redondas de debate en 12 lugares diferentes. Esas visitas han demostrado ser realmente valiosas para entender lo que importa a nuestros compañeros de toda la empresa, en nuestras aerolíneas y negocios de plataformas, desde las operaciones de vuelo y de tierra hasta nuestro servicio de atención al cliente y equipos corporativos, y la combinación de nuevos empleados con compañeros de larga antigüedad reflejan el cambio de composición de la plantilla del Grupo.

Eva Castillo es la consejera responsable de coordinar la interacción del Consejo con la plantilla, y en ese cometido ha contado con el apoyo de Heather Ann McSharry, Maurice Lam, Nicola Shaw y Emilio Saracho.

Recientemente se han llevado a cabo sesiones de diálogo del Consejo con empleados de British Airways en Heathrow y Gatwick, Iberia, IAG Loyalty, IAG Cargo, IAG GBS Cracovia, Vueling y Aer Lingus (Dublín y Manchester). Las sesiones han sido muy productivas y han brindado la oportunidad de escuchar a diferentes grupos de empleados.

El Consejo consideró los comentarios recibidos en las sesiones de diálogo de 2022 en su reunión de diciembre y tomó nota del alto grado de orgullo y lealtad existente en todo el Grupo y de la determinación de apoyar la recuperación del negocio y del sector de la aviación después de la pandemia. Los compañeros mostraron un claro interés por la agenda de sostenibilidad del Grupo y la modernización de su flota, además de los planes de crecimiento en general. Varias de las visitas se produjeron en el contexto de la ampliación de recursos y desafíos operativos y de debates abiertos sobre relaciones industriales.

Entre los temas principales se incluyeron los planes de crecimiento de las sociedades y las oportunidades que generarán en cuanto a desarrollo y carreras profesionales (por ejemplo, en mantenimiento o en la base recientemente abierta de Manchester), la importancia de la comunicación y la interacción, sobre todo con la alta dirección, la competitividad salarial y las inquietudes sobre el coste de la vida, así como la importancia de los acuerdos de trabajo flexible e híbrido.

En cada visita se incluyó un informe para los equipos directivos sobre cuestiones emergentes, con el fin de garantizar que se toman las medidas adecuadas en el futuro.

Además de la interacción directa con los empleados, el Consejo ha sido informado con regularidad sobre las iniciativas de cada sociedad operativa con respecto a su plantilla. Además, una de las sesiones de la reunión anual de estrategia del Consejo se dedicó a la estrategia de RR.HH. del Grupo e incluyó actualizaciones sobre talento, diversidad e inclusión y cultura.

La Comisión de Retribuciones recibió información actualizada sobre la remuneración de la plantilla y el apoyo por las sociedades operativas a los compañeros que atraviesan dificultades relacionadas con el coste de la vida, asegurándose de que la retribución siguiera siendo justa y competitiva, además de una comparación de la experiencia de la plantilla de IAG con la de la alta dirección.

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

En sus deliberaciones y decisiones durante el periodo cubierto, el Consejo de IAG actuó de buena fe, con unidad de propósito e independencia de criterio, guiándose por el interés social para potenciar el éxito de la Sociedad como un negocio rentable y sostenible a largo plazo, y dispensando el mismo trato a todos los accionistas en la misma posición. En este sentido, el Consejo ha considerado e intentado conciliar el interés social y los legítimos intereses de los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés, considerando también el impacto de sus actividades en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

En esta sección se puede consultar información sobre el desempeño por los consejeros de sus funciones conforme a estos principios durante el año, lo que incluye cómo tuvieron en cuenta las cuestiones mencionadas anteriormente en sus debates y en la toma de decisiones. En los informes sobre la estrategia y el gobierno corporativo se puede obtener información más detallada. Recibimos las opiniones de nuestros grupos de interés a distintos niveles y eso nos ayuda a fundamentar numerosas decisiones, directa o indirectamente supervisadas por el Consejo. En muchas circunstancias, las opiniones de los grupos de interés se toman en consideración y se incorporan en las propuestas que se comparten con el Consejo o se someten a su decisión.

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

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

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

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por una orden interna que cubre el Consejo y el comité de dirección de IAG, así como los consejos de las principales filiales. Además, otra orden regula el proceso de inversión del Grupo. Este marco, junto con la dedicación y el apoyo de expertos que proporcionan las diferentes Comisiones consultivas del Consejo, aseguran la existencia de un sistema de gobierno adecuado.

El Consejo regularmente considera y delibera acerca del impacto en nuestros diferentes grupos de interés, así como las consecuencias, de cualquier decisión a largo plazo. No siempre es posible ofrecer resultados positivos para todos los grupos de interés, y en ocasiones, el Consejo tiene que tomar decisiones en función de las prioridades contrapuestas de los grupos de interés. Los principios expuestos en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo, que coinciden con aquellos recogidos en el artículo 172 de la Ley de Sociedades del Reino Unido, no son un asunto exclusivo del Consejo, sino que están integrados en todos los procesos de toma de decisiones del Grupo.

Toma de decisiones por el Consejo: compra de aviones

La pandemia hizo que IAG retrasara considerablemente la sustitución de su flota de corto recorrido. El mercado de corto recorrido constituye una parte fundamental de la red del Grupo, con una importante presencia en el amplio mercado doméstico español, así como en los flujos de punto a punto y en los centros de conexión entre los aeropuertos principales del Grupo, y nutre y complementa nuestros servicios de largo recorrido. El Consejo reconoció la importancia estratégica de sustituir la flota de corto recorrido de IAG y, mirando al futuro hasta el año 2030, concluyó que el Grupo necesitaba renovar su flota si quería conservar su dimensión y aprovechar los beneficios económicos y medioambientales que conllevan los aviones de nueva generación.

Consideración del impacto del artículo 172

Accionistas y éxito a largo plazo

Con la industria saliendo de los efectos de la pandemia de COVID-19 y la recuperación de la demanda por parte de los clientes, el Consejo consideró que los fundamentos de las aerolíneas del Grupo conservaban su solidez y que, en este contexto, el acceso a aviones de nueva generación era una prioridad estratégica para IAG, puesto que contribuirán a crear retornos sostenibles para los accionistas en el largo plazo y mejorarán la capacidad del Grupo para competir eficazmente.

El Consejo consideró que estas compras representaban la mejor oportunidad para que el Grupo pudiera obtener condiciones atractivas y a precios competitivos en la adquisición de aviones de nueva generación. Por otra parte, la sustitución de los antiguos aviones de corto recorrido del Grupo por los aviones Boeing 737 y Airbus A320neo, más eficientes en términos de consumo de combustible, conllevará un considerable ahorro en el coste de combustible y en el coste de mantenimiento y una mayor fiabilidad y, gracias a una mejor utilización del espacio a bordo, comportará mayores ingresos y menores costes y emisiones por asiento. Asimismo, el beneficio que se deriva de la reducción del consumo de combustible y de las emisiones de CO₂ de estos aviones es aún mayor si se tiene en cuenta el incremento de los precios del combustible y el impacto efectivo y potencial de los

costes asociados a los gases de efecto invernadero en Europa y en el Reino Unido. Concretamente, ofrecen una mejora de entre el 15 y el 20 por ciento en el consumo del combustible y en las emisiones de CO₂ (dependiendo del avión al que sustituyan) y, junto con otras mejoras en la capacidad de asientos, los costes de mantenimiento y tasas aeroportuarias, derivarán en una reducción de entre el 10 y el 20 por ciento en los costes operativos.

Esta inversión también es coherente con los compromisos del Grupo de conseguir la neutralidad en emisiones netas de CO₂ y con la estrategia de sostenibilidad de IAG, factor relevante desde el punto de vista de nuestros accionistas e igualmente importante desde la perspectiva de la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio.

Las compras de estos aviones se clasificaron como operación Class 1 según las Listing Rules de Reino Unido, estando, por lo tanto, condicionadas a la aprobación de los accionistas en junta general, a la que se sometieron en la Junta General de Accionistas celebrada el 26 de octubre de 2022. Los consejeros de IAG recomendaron a los accionistas que votaran a favor de cada

uno de los acuerdos propuestos y, en la circular preparada y puesta a disposición de todos los accionistas, incluyeron toda la información pertinente, explicaron el contexto y los motivos de las compras propuestas y la razón por la que consideraban que eran del mayor interés para el conjunto de los accionistas.

Medio Ambiente

Una de las consideraciones más importantes que el Consejo tuvo en cuenta en relación con esta inversión es su total alineación con los compromisos de IAG en materia medioambiental. Los aviones propuestos son unos de los aviones de corto recorrido más eficientes en términos de combustible del mercado. Ambos tipos de aviones ofrecen mejoras de entre el 15 y el 20 por ciento en gasto de combustible y emisiones de CO₂. La incorporación de estos aviones de última generación con un consumo de combustible más eficiente supone un importante avance hacia el cumplimiento de los compromisos climáticos de IAG, incluida la consecución de la neutralidad de emisiones en carbono para el año 2050. Estos nuevos aviones son, además, más silenciosos, con una menor huella de ruido que los antiguos aviones.



Imagen facilitada por Boeing

Clientes y empleados

Incluso en tiempos inciertos y difíciles, con esta decisión el Consejo demuestra a sus empleados su compromiso de invertir en el negocio, así como su compromiso con la sostenibilidad y, en particular, con el medio ambiente. Teniendo en cuenta la incorporación de Boeing como nuevo proveedor de aviones de fuselaje estrecho, el Consejo ha contemplado las diversas medidas necesarias para garantizar la introducción eficiente de estos nuevos aviones de corto recorrido, incluido el reciclaje del personal de tierra y de las tripulaciones.

El hecho de que esta inversión esté en línea con los compromisos medioambientales del Grupo también responde a una de las principales preocupaciones expresadas por los clientes de IAG. Desde un punto de vista comercial, el Consejo también tuvo en cuenta que estos nuevos aviones permitirán a IAG ofrecer una experiencia de vanguardia a sus clientes.

Por último, el Consejo quedó asimismo conforme con el aspecto relativo a los riesgos asociados a estos aviones, considerando la prioridad que el Grupo otorga siempre a la seguridad tanto de sus pasajeros como de sus tripulaciones.

Proveedores

Atendiendo a la necesidad de mantener una sana competencia entre proveedores y habida cuenta de la limitada disponibilidad de aviones de corto recorrido de aquí a 2028, el Consejo consideró necesario pasar de una flota de corto recorrido integrada exclusivamente por aviones Airbus a una integrada por aviones Airbus y Boeing.

También se informó al Consejo de las actuaciones destinadas a garantizar que la transición a una flota de corto recorrido mixta compuesta por aviones Airbus y Boeing sea lo más eficiente posible reduciendo los costes asociados, incluidos los relacionados con el reciclaje de las tripulaciones, el mantenimiento y las piezas de repuesto. Los acuerdos alcanzados dotan de flexibilidad a IAG para comprar variantes más grandes o más pequeñas de aviones tanto de Airbus como de Boeing, así como derechos de diferimiento que permiten reducir la frecuencia de sustitución caso de ser necesario.

Además, se informó al Consejo de los acuerdos de mantenimiento de los motores.

El compromiso de comprar y mantener estos aviones y motores permite a IAG tener un correcto conocimiento de sus riesgos en términos de costes y a los fabricantes planificar eficientemente las futuras actividades de producción y mantenimiento.

Otros grupos de interés financieros (proveedores de financiación)

En sus deliberaciones, el Consejo tuvo en consideración los importantes desembolsos que estas compras requerirán por parte del Grupo, que necesitará fuentes de financiación para hacer frente a sus obligaciones de pago y, en consecuencia, el potencial impacto que esto podría tener en sus actuales proveedores de financiación.

A este respecto, el Consejo tuvo en cuenta que estos aviones se entregarán gradualmente a lo largo de varios años, por lo que la inversión correspondiente se desembolsará también gradualmente a lo largo de un período de tiempo. Por otra parte, el Grupo suele financiar los aviones a su entrega con lo que el impacto de tesorería se reduce y se reparte a lo largo del período en el que prevé utilizar estos aviones.

Marco de gobierno

La operación se llevó a cabo dentro de un marco de gobierno adecuado, tal y como requieren los exigentes estándares de conducta empresarial del Grupo. El proyecto se acometió correctamente, tanto en términos de supervisión regulatoria como de gobierno y el Consejo mantuvo consultas con su sponsor y asesores legales para asegurarse de obtener el asesoramiento adecuado.



Imagen facilitada por Airbus

Reuniones del Consejo y de las comisiones

Se habían programado ocho reuniones del Consejo durante el año, incluida la sesión anual de dos días sobre estrategia, prevista para septiembre de 2022.

El número total de reuniones del Consejo celebradas durante el periodo cubierto fue de 12. Los datos sobre la asistencia a estas reuniones del Consejo y las comisiones figuran más adelante en este informe.

La Secretaría del Consejo de Administración, junto con la Directora de Asesoría Jurídica, mantiene una agenda anual permanente para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben considerarse. El Presidente fija una agenda correctamente estructurada para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado del Grupo y con el apoyo de la Directora de Asesoría Jurídica y del Secretario del Consejo. Durante 2022, las prioridades del Consejo derivadas de la pandemia de COVID-19 fueron la creación de valor sostenible a largo plazo, el apoyo a la dirección y la supervisión tanto de los negocios del Grupo como la atención a sus

grupos de interés. Las actividades clave del Consejo en 2022 se describen en la tabla de las actividades que se muestra más adelante en este informe.

Tras la revisión y aprobación del acta de la reunión anterior, cada reunión del Consejo de Administración comienza con un informe de cada uno de los presidentes de las comisiones que han celebrado reuniones previas. El informe se centra en las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las respectivas comisiones 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.

Todas las reuniones programadas del Consejo de Administración incluyen una sesión en privado para que los consejeros no ejecutivos se reúnan con el Presidente con objeto de debatir las cuestiones que se planteen. Además, al menos una vez al año, se celebra una reunión privada con el Presidente que incluye a los consejeros no ejecutivos independientes solamente. El Consejero Senior Independiente también se reunió con los consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte del proceso de evaluación anual de 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.

Asistencia a las reuniones del Consejo y las comisiones durante 2022

Nombre del consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	12/12		6/6		
Luis Gallego	12/12				
Giles Agutter	11/12		5/6		6/6
Peggy Bruzelius ¹	11/12	7/7	3/3		
Eva Castillo	10/12	7/7		7/8	
Margaret Ewing	12/12	7/7	6/6		
Maurice Lam	10/12	7/7			6/6
Heather Ann McSharry ²	12/12		6/6	8/8	
Robin Phillips	12/12				5/6
Emilio Saracho	12/12			8/8	5/6
Nicola Shaw	12/12			8/8	5/6
Alberto Terol ³	5/5		3/3	4/4	

¹ Designado miembro de la Comisión de Nombramientos el 16 de junio de 2022

² Designado presidente de la Comisión de Retribuciones el 16 de junio de 2022

³ Se retiró del Consejo, cesó en su cargo de Presidente de la Comisión de Retribuciones y de vocal de la Comisión de Nombramientos el 16 de junio de 2022.

Actividades del Consejo de Administración

El año 2022 volvió a ser un año sin precedentes para el Grupo, que siguió 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. En consecuencia, se prestó una atención considerable durante el año a los planes de las compañías operativas y la resiliencia operativa, especialmente en el caso de British Airways. Las áreas clave de la actividad del Consejo de Administración durante 2022 se describen a continuación:

Estrategia y planificación

Sesión ad hoc de estrategia del Consejo/ comité de dirección en preparación para la reunión de septiembre. Sesión conjunta de estrategia Consejo / comité de dirección de dos días celebrada en septiembre, incluyendo:

- Modelo operativo del Grupo
- Función del Centro Corporativo
- Planes de transformación
- Actualización sobre el personal
- Marco de clientes
- Planes estratégicos para British Airways e Iberia
- IAG Loyalty
- Actualización sobre Cargo
- Sostenibilidad
- Perspectiva financiera
- Puntos de seguimiento de la estrategia

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operativas
- 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

- Crisis de la COVID-19
- Actualizaciones sobre la situación y las previsiones de liquidez, e información sobre los ingresos de pasaje
- Seguimiento de las restricciones a los viajes y evolución de la capacidad
- Recuperación de clientes

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Préstamo a Globalia y conversión en capital en Air Europa
- Acuerdos de financiación
- Novedades sobre la flota
- Acuerdo de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves
- Enajenaciones o imputación a pérdida de aeronaves y acuerdos de aplazamiento de pagos
- Contratos de arrendamiento de salas en los aeropuertos
- Programa de recompra de acciones propias
- Acuerdos de provisión de combustibles sostenibles

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y evolución y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento
- Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos
- Informe anual del auditor externo al Consejo de Administración
- Honorarios de auditoría externa
- Novedades sobre TI

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna
- Revisiones de la política de prevención de la corrupción y el soborno, la política de denuncia, la política medioambiental y la política de equidad, diversidad e inclusión.
- Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Sucesión en el Consejo de Administración y en la dirección
- Cuestiones relacionadas con la retribución y una modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros
- Convocatorias de Juntas de Accionistas y propuestas de resolución
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración
- Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones y sobre las prioridades de mejora
- Novedades en el programa de seguros de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo
- Revisión de la política de selección y diversidad de los Consejeros y diversidad de género
- Índice de Salud Organizativa - revisión de la cultura
- Revisión de la política de diálogo con los accionistas
- Informes periódicos sobre cuestiones tratadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Información y formación del Consejo de Administración

En general, todos los documentos relativos a las reuniones del Consejo y las comisiones están a disposición de todos los consejeros con carácter previo a las reuniones, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que hace posible un acceso seguro y eficiente a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo de Administración y de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento legal, contable, técnico, financiero, comercial u otro asesoramiento especializado con cargo a la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2022.

Salir de la pandemia de COVID-19 nos brindó la oportunidad de reanudar nuestro programa habitual de visitas presenciales, que se inició con una sesión con el equipo directivo de Vueling en Barcelona. Tuvimos ocasión de reunirnos en persona con el equipo directivo de Vueling y de analizar y comentar la estrategia y el desempeño de Vueling.

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 comentar estas necesidades en el marco de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

Durante 2022, las necesidades de formación de los consejeros se atendieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas dentro de las reuniones del Consejo y las Comisiones, y sesiones específicas o profundización sobre temas particulares, en caso necesario. Por distintos motivos, dos de las sesiones programadas para este año, la primera una actualización sobre la ley de competencia, y la segunda una sesión sobre seguridad que iba presentar un ponente externo, tuvieron que aplazarse hasta 2023.

Incorporación de nuevos consejeros

Según las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, los consejeros recién nombrados reciben un completo programa de incorporación que está adaptado a sus necesidades. Cada programa se basa en las necesidades individuales del consejero e incluye reuniones con otros consejeros, la alta dirección y asesores externos clave, según corresponda. La finalidad del programa es ofrecer a los nuevos consejeros una visión general de la industria y el sector, incluidas especificaciones de cada uno de los mercados en los que opera el Grupo, así como una comprensión del modelo de negocio del Grupo y sus diferentes negocios. El programa también es una herramienta útil para presentar a los nuevos consejeros al comité de dirección del Grupo, así como a los equipos de las diferentes compañías operativas.

Los comentarios recibidos de los consejeros sobre el programa de incorporación de IAG son muy positivos. Los consejeros consideran que el programa de reuniones es muy exhaustivo y ofrece una información muy completa sobre el Grupo y el sector.

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. Tras las evaluaciones externas de 2020 y 2021, Independent Board Evaluation (IBE) se encargó de la revisión en 2022. IBE fue seleccionada por la Comisión de Nombramientos para proporcionar continuidad y partir de la evaluación completada en 2019. Esta entidad no tiene relación con la Sociedad.

IBE realizó una evaluación formal y rigurosa que incluyó:

- Un informe completo entregado por el Presidente al equipo de evaluación, definiendo el enfoque principal de la evaluación
- Entrevistas mantenidas con todos los consejeros
- Entrevistas con contribuyentes clave del Consejo de Administración, incluidos el Director Financiero del Grupo y el Director de Asesoría Jurídica, el Secretario del Consejo de Administración y la Vicesecretaria, la Directora de Auditoría del Grupo de IAG, así como auditores externos y el asesor independiente de la Comisión de Retribuciones
- El equipo de evaluación observó las reuniones principales del Consejo de Administración y las Comisiones celebradas en julio de 2022, y obtuvo acceso a los documentos para esas reuniones
- La Sociedad proporcionó materiales de apoyo con fines informativos
- Discusión de las principales conclusiones con el Presidente y las relativas a las comisiones con sus respectivos presidentes

Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y las comisiones continúan cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades y funcionando eficazmente durante el período objeto del informe. Los consejeros consideraron que existió un grado de compromiso e implicación sobresaliente por parte de todos los miembros del Consejo durante un año en el que el negocio sigue saliendo de la pandemia de COVID-19 mientras hacía frente a fuertes obstáculos económicos a escala global.

En relación con las áreas prioritarias acordadas de cara a 2022, el Consejo consideró que se realizaron notables avances durante el año. La reanudación de las reuniones presenciales y la visita a Barcelona en mayo de 2022 posibilitaron un aumento del nivel de interacción del Consejo con los directivos y el equipo directivo de Vueling. Garantizar que el Consejo siga contando con las capacidades, los conocimientos y la experiencia necesarios continúa siendo un aspecto prioritario para la Comisión de Nombramientos. El Consejo ha asegurado el establecimiento satisfactorio de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, cuyas actividades se describen más adelante en el informe.

Además del plan de acción acordado para 2022, la evaluación del Consejo destacó el fortalecimiento del programa de interacción con la plantilla del Consejo, así como la intensificación de la atención del Consejo sobre la cultura y las personas.

Entre las acciones acordadas para 2023 se encuentran las siguientes:

- ampliar la visibilidad del Consejo sobre la interacción con grupos de interés, con un aumento del enfoque en los proveedores.
- garantizar la aportación de perspectivas adicionales sobre cuestiones relacionadas con los clientes y la percepción sobre la compañía frente a sus competidoras.
- reforzar la información que se pone a disposición del Consejo para la consideración de todas las diversas opiniones de los grupos de interés.
- supervisar la transformación cultural de la Sociedad.
- priorizar la atención sobre planes de desarrollo del talento y planificación sucesoria.

Otra información legal

Obligaciones de información, conflictos de interés 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 incluyen 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 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.

La Junta General de 2022, celebrada el 16 de junio de 2022, aprobó la reelección de Giles Agutter y de Robin Phillips como consejeros dominicales no ejecutivos a propuesta del accionista significativo de IAG Qatar Airways Group (Q.C.S.C.) ('Qatar Airways'). Qatar Airways, compañía aérea de Oriente Medio con sede en Doha, es el mayor accionista individual de IAG desde 2016, con una participación en el capital de la Sociedad del 25,143% a la fecha 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 se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posibilidad de que se produzcan conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

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, y que Robin Phillips no tiene ninguna relación relevante con Qatar Airways.

Cualquier potencial conflicto de interés que pudiera afectar a dichos consejeros dominicales se gestionará aplicando la obligación de abstención conforme al procedimiento aplicable a los conflictos de interés que se describe a continuación. Además, también se aplican los regímenes sobre operaciones con partes vinculadas de España y el Reino Unido, como se explica más adelante.

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

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

Dependiendo del importe o el valor de la operación con partes vinculadas que se propone, podrían ser de aplicación diferentes requisitos de gobierno corporativo e información con arreglo a los marcos jurídicos de España y el Reino Unido.

De conformidad con los procedimientos de IAG sobre operaciones con partes vinculadas, 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.

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 16 de junio de 2022 autorizó al Consejo, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2023 (o durante un periodo de 15 meses contados a partir del 16 de junio de 2022 si este fuera menor), para:

- ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades de Capital española hasta un 50% 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 máxima en que necesite ampliarse el capital social en el 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 puesta en circulación de nuevas acciones (con o sin prima) cuya contraprestación serán aportaciones en efectivo;
- 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 50% 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 que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);

- 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 16 de junio de 2022;
- 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:
- el número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 16 de junio de 2022, fecha de aprobación del acuerdo;
- el precio mínimo que podrá pagarse por una acción es cero;
- el precio máximo que podrá pagarse por una acción es el mayor entre:
 - una cantidad igual a la resultante de incrementar en un cinco por ciento la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se realice la operación; y
 - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realiza la operación, en la hora correspondiente; en cada caso, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas de conformidad con esta última autorización podrán entregarse directamente a los trabajadores o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener información más detallada, véase la nota 29 a los estados financieros del Grupo.

El Código de Conducta en materia de Valores de IAG regula las operaciones que realiza la Sociedad con acciones propias en autocartera. Se puede consultar en la página web de la Sociedad.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2022, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2021: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2021: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2021: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2022, la Sociedad poseía 17.052.745 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 del ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2022, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 48.799.780 acciones de IAG (2021: 55.871.936 acciones).

Capital social de la Sociedad

El capital social no experimentó ningún cambio durante el ejercicio.

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2022, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones en instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Cantidad de acciones directas	Cantidad de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%

El 3 de febrero de 2023, Capital Research and Management Company notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de una participación del 3,256%.

Junta de Accionistas

El quórum requerido para la constitución de la junta de accionistas, el sistema de adopción de acuerdos 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.

En 2022 se celebraron dos Juntas de Accionistas, celebrándose la Junta General Ordinaria el 16 de junio de 2022 en Madrid. La reunión fue presencial por primera vez en tres años y los accionistas podían optar a asistir también en remoto. La junta general extraordinaria, para la aprobación de los pedidos de flota de IAG, también se celebró en Madrid y en remoto el 26 de octubre.

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 con respecto a las que 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 podrá 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, la Sociedad podrá adquirir las correspondientes 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 en cuestión.

Impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos relevantes incluyen estipulaciones que facultan a las contrapartes para ejercer un derecho de resolución en caso de producirse un cambio de control en la Sociedad:

- Algunos acuerdos de financiación significativos 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.

Informe de la Comisión de Nombramientos

Estimado accionista:

Me complace presentar en nombre de la Comisión de nombramientos correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

Este año, la comisión se ha centrado en la planificación de la sucesión y ha seguido supervisando el trabajo que se estaba realizando en materia de diversidad e inclusión.

Durante el año dimos la bienvenida a la comisión a Peggy Bruzelius, que reemplazó a Alberto Terol tras su salida del Consejo en la Junta General de Accionistas de 2022. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a Alberto por su contribución y compromiso con esta comisión.

La planificación de la sucesión sigue siendo una prioridad para la comisión y seguimos garantizando que el Consejo tiene las habilidades y el equilibrio necesarios para supervisar la aplicación de la estrategia del Grupo. Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación externa del Consejo realizada este año y las necesidades propias que identificamos de acuerdo con los planes de negocio y estratégicos del Grupo, seguiremos trabajando para buscar la forma más efectiva de aportar las competencias y la experiencia necesarias al Consejo.

Otra área prioritaria de la comisión ha sido la planificación de la sucesión de la alta dirección y el desarrollo del talento, habiendo puesto en marcha un plan de 2022 a 2025 para apoyar esta labor. El propósito del Grupo es desarrollar una cartera de candidatos diversa para nuestro equipo directivo, que consideramos un factor esencial de transformación y creación de valor a largo plazo.

En marzo de 2022 dimos la bienvenida a Nicholas Cadbury como Director Financiero del Grupo y seguimos supervisando el refuerzo del Comité de Dirección mediante el nombramiento de Sarah Clements en noviembre de 2022 como Directora de Asesoría Jurídica.

Seguimos comprometidos con el interés del Grupo en crear un equipo inclusivo y diverso. En 2022 actualizamos la Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión para potenciar el marco y la estrategia de diversidad que se establecieron en 2021. Esto garantizó que siguiéramos cumpliendo con las expectativas de los Códigos de Gobierno Corporativo británico y español. También se modificó la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros, que fue revisada por la comisión y aprobada por el Consejo en septiembre de 2022.



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
Peggy Bruzelius	16 de junio de 2022

Seguimos satisfechos con el hecho de que la composición del Consejo cumple el objetivo relativo al porcentaje de mujeres presentes en el máximo órgano de dirección de las empresas definido por los estándares europeos y españoles y por la FTSE Women Leaders Review del Reino Unido, así como la recomendación sobre diversidad étnica en los consejos de la también británica Parker Review.

Asimismo, la comisión sigue de cerca y apoya los esfuerzos de la dirección, para reforzar la presencia de mujeres en puestos directivos de la Sociedad y en todo el Grupo. A pesar de los progresos realizados en 2022, sigue quedándonos un largo camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de que haya un 40 por ciento de mujeres en puestos directivos para 2025.

En línea con las expectativas de los Códigos de Gobierno Corporativo británico y español, llevamos a cabo una revisión externa de la eficacia del Consejo y la comisión. En este informe puede encontrarse más información sobre los resultados de esta evaluación y cómo se llevó a cabo. La evaluación fue muy positiva y seguimos estando satisfechos de que el Consejo es eficaz y ofrece los más altos estándares de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo.

Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se rigen por el artículo 31 del Reglamento del Consejo y por el Reglamento de la Comisión de Nombramientos, aprobados por el Consejo el 25 de febrero de 2021. En la página web de la Sociedad se puede encontrar una copia del Reglamento del Consejo y de la Comisión de Nombramientos.

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, poniendo en consonancia su composición con la estrategia y las necesidades del negocio. La comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y sobre los nombramientos de los consejeros de las sociedades del Grupo. Supervisa la planificación de la sucesión en los puestos del Consejo y de la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cartera de candidatos que promueva la diversidad.

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

El único cambio en la composición de la comisión durante el año fue el nombramiento de Peggy Bruzelius en junio de 2022, en sustitución de Alberto Terol tras su salida del Consejo.

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 y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y para la selección de candidatos;
- someter al Consejo para su aprobación la recomendación de nombramiento de consejeros e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidencias;
- planificar la sucesión de los consejeros, formulando propuestas al Consejo de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada;
- informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de los 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;
- 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 y de etnias en el Consejo, 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 y de sus comisiones.

Actividades de la comisión en 2022

Durante 2022, la comisión celebró seis reuniones, de las cuales tres fueron reuniones programadas y otras tres especiales para tratar cambios en la dirección o nombramientos en los consejos de las sociedades del Grupo. 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.

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

- revisión de la composición del Consejo y de las comisiones: nombramiento de Heather Ann McSharry como consejera sénior independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones y de Peggy Bruzelius como miembro de la Comisión de Nombramientos;
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo;
- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- revisión de la independencia de los Consejeros;
- revisión del cumplimiento de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros;
- planes de sucesión de la alta dirección, incluida la contratación de una nueva Directora de Asesoría Jurídica (General Counsel);
- puesta en marcha del proceso de evaluación anual del desempeño del Consejo, así como del de la Comisión de Nombramientos;
- cambios en los consejos de las sociedades del Grupo;
- puesta al día sobre las novedades normativas en cuestiones de diversidad; y
- actualización de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros.

Sucesión del Consejo de Administración

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 podrían demandar un refuerzo desde el punto de vista de las competencias y la sucesión.

En septiembre de 2022, la comisión revisó de forma exhaustiva los planes de sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del órgano, la matriz de competencias, así como la identificación de posibles sucesores para los diferentes puestos.

Cargos del Consejo y composición de las comisiones

El 4 de mayo de 2022, la Comisión de Nombramientos estudió la composición del Consejo antes de la celebración de la Junta General de Accionistas en junio, para determinar qué consejeros deberían ser presentados para su reelección. Como parte del plan de sucesión y renovación del Consejo y habida cuenta que ha sido consejero independiente durante nueve años, Alberto Terol no se presentaría a la reelección. Se decidió asimismo que, después de su salida, el Consejo constaría de 11 miembros, de modo que no se emprendería inmediatamente un proceso de búsqueda para sustituir a Alberto Terol.

Tras la Junta General de Accionistas de junio, la comisión revisó la composición del Consejo y las comisiones y propuso el nombramiento de Heather Ann McSharry como consejera sénior independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones y el nombramiento de Peggy Bruzelius como miembro de la Comisión de Nombramientos.

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, 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, o parecer que lo hacen, a la independencia de su juicio.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la junta general de accionistas de 2022 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. La comisión también estudia la dedicación y disponibilidad de cada consejero no ejecutivo. Tras su revisión, la comisión consideró 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.

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 consejeros de la Sociedad.

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

En agosto de 2022, la comisión valoró e informó al Consejo sobre el nombramiento de Sarah Clements como nueva Directora de Asesoría Jurídica (General Counsel) del Grupo, con efectos a partir del 21 de noviembre de 2022, en sustitución de Chris Haynes. La comisión también valoró el nombramiento de Julio Rodríguez como Director de Estrategia Interino en sustitución de David Podolsky, que dejó su cargo de Director de Estrategia el 1 de noviembre de 2022, y Nicholas Cadbury ocupó el puesto de Presidente Interino de IAG Cargo.

Tras la revisión anual finalizada en septiembre de 2021, la comisión recibió una actualización sobre desarrollo del talento y planificación de la sucesión en su reunión de mayo de 2022.

Según lo previsto, en la reunión de septiembre de 2022, la comisión procedió a su revisión exhaustiva anual de los planes de la Sociedad respecto al talento y el liderazgo hasta 2025, junto con los indicadores clave de rendimiento y los objetivos acordados. El enfoque del Grupo hacia la planificación de la sucesión también se trató en esta reunión, al igual que las actuaciones llevadas a cabo desde la última revisión y las actuaciones planeadas para reforzar la cantera de talento.

Diversidad

Tras la aprobación por el Consejo de una nueva Política de Equidad, Diversidad e Inclusión en julio de 2022, la comisión valoró y aprobó, en septiembre de 2022, la modificación de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros, con el objetivo de: (i) adaptar la política a su nuevo ámbito de aplicación, dado que ahora hay una política general de diversidad en el Grupo, (ii) actualizar su contenido para que se adhiera a los estándares y mejores prácticas de gobierno corporativo más recientes de España y el Reino Unido; e (iii) incorporar los últimos objetivos de diversidad acordados por el Grupo. La Política de Selección y Diversidad de Consejeros de IAG se puede consultar en la página web corporativa de IAG.

Esta política establece los principios que rigen el proceso de selección de los consejeros y el enfoque hacia la diversidad en el Consejo de Administración y se ajusta y complementa a la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión del Grupo, que establece un compromiso más amplio

para promover y defender la equidad, la diversidad y la inclusión en todas las actividades comerciales del Grupo. La Política actualiza los objetivos de diversidad del Consejo estableciendo que el Consejo de IAG aspira a mantener un equilibrio de modo que: (i) al menos un 40% de los miembros del Consejo de Administración de IAG sean mujeres; (ii) al menos uno de los puestos de Presidente y Consejero Sénior Independiente del Consejo o de los puestos de Consejero Delegado y Director Financiero esté ocupado por una mujer; y (iii) al menos un miembro del Consejo pertenezca a una etnia minoritaria.

El procedimiento para el nombramiento de consejeros se rige por los principios recogidos en la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de IAG. Como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos verifica el cumplimiento de esta política con carácter anual. Este ejercicio se llevó a cabo en enero de 2023.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad en su sentido más amplio, 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. Cuando se lleve a cabo una búsqueda, la Sociedad solamente contratará los servicios de empresas que hayan firmado el último Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido (UK Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms) o su equivalente internacional. Además, la Comisión de Nombramientos garantiza que la "lista amplia" de propuestas de nombramientos para el Consejo en el proceso de búsqueda sea inclusiva conforme a la definición más amplia de diversidad.

Actualmente, un 45% de los miembros del Consejo de Administración y un 63% de los

consejeros no ejecutivos independientes son mujeres (incluido el Presidente). Además de esto, tres de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres y el puesto de Consejero Sénior Independiente lo ocupa una mujer. Desde un punto de vista de la diversidad étnica, el Consejo de IAG ha alcanzado el objetivo de la Parker Review británica de tener un consejero de un grupo étnico minoritario.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos han asumido el compromiso de mejorar en todo el Grupo la diversidad y la diversidad de género y alientan y apoyan las iniciativas de la dirección en este ámbito. La comisión ha acordado mantener su énfasis en la diversidad y la inclusión de cara a 2023. El Grupo ha lanzado un nuevo marco y estrategia de diversidad e inclusión, y las aerolíneas del Grupo han implementado una variedad de iniciativas para apoyar la diversidad y la inclusión. En línea con todo ello, IAG tiene el objetivo de que un 40% de los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres para 2025. A final de 2022 IAG tenía un 34% de mujeres en puestos de alta dirección, frente al 33% de 2021.

En la sección de "Diversidad, inclusión e igualdad" del Informe de sostenibilidad se explican en mayor detalle los pasos que IAG está dando para fomentar la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se llevó a cabo externamente, tras las revisiones internas efectuadas en 2020 y 2021.

La evaluación concluyó que durante el año la comisión funcionó con eficacia. La comisión sigue concediendo una atención prioritaria a la planificación de la sucesión de la alta dirección, incluida la retención y el desarrollo del talento, y a la diversidad y la inclusión, ya que estas son dos cuestiones complejas en torno a las que se generan cambios a medio y largo plazo.

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

Estimado accionista:

En nombre de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, me complace presentar el Informe de la Comisión correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

Este informe culmina el primer año completo de funcionamiento de la comisión en su nuevo cometido. Para garantizar que la comisión pudiera dar pleno cumplimiento a sus crecientes responsabilidades, celebramos dos reuniones extraordinarias, además de las cuatro inicialmente previstas.

Esta comisión se creó con el fin de apoyar al Consejo de Administración proporcionándole una guía y orientación sobre los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de IAG. Nos complace particularmente que en diciembre de 2022 el liderazgo de IAG obtuviera el reconocimiento del Carbon Disclosure Project (CDP) como el único grupo de aerolíneas europeo (y uno de tan solo dos a nivel mundial) en recibir una calificación A en sus clasificaciones anuales. Estas calificaciones tienen en cuenta la transparencia corporativa y las actuaciones en el ámbito del cambio climático y requieren que las empresas demuestran unos objetivos, informes y actuaciones sólidos en todos los elementos de sus respectivos negocios. Nos enorgullece, asimismo, ser el primer grupo de aerolíneas en incluir una categoría específica de sostenibilidad en nuestro programa de desarrollo del negocio.

Reconocemos que las cuestiones que abordamos en el seno de esta comisión son de gran importancia para muchos de nuestros grupos de interés, incluidos nuestros inversores. En mayo de 2022, IAG celebró un evento de un día sobre cuestiones ESG para inversores y analistas en Londres que también pudo seguirse online. Esto nos permitió presentar una completa descripción de la estrategia de sostenibilidad del Grupo, incluidas las iniciativas sobre combustibles sostenibles de aviación y nuevas tecnologías que están ayudando a descarbonizar la aviación, así como nuestra estrategia relativa a la diversidad y la inclusión. Este fue el primer evento sobre cuestiones ESG organizado por una aerolínea europea.

También se celebró una sesión aparte de la comisión durante el año para revisar el programa de sostenibilidad de la cadena de suministro, con un particular énfasis en conocer a fondo lo relativo a las emisiones de Alcance 3. IAG fue el primer grupo de aviación en ampliar su compromiso de cero emisiones netas para 2050 a las emisiones de Alcance 3 y en comprometerse a reducir un 20% las emisiones netas de Alcance 3 para 2030.



Nicola Shaw

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

Miembros de la Comisión

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

La revisión incluyó el programa de interacción con los proveedores, que recibió una calificación "A" dentro de la evaluación del CDP en 2021, lo que colocó a IAG en el 5% superior de empresas que obtuvieron una calificación de interacción con los proveedores y uno de tan solo dos grupos de aerolíneas a nivel mundial. Durante esta sesión también valoramos la revisión externa de la sostenibilidad de la cadena de suministro del Grupo efectuada por EcoVadis.

Y por último, la comisión continúa con su trabajo de supervisar el desempeño en el ámbito de la seguridad de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Siempre es importante destacar que la responsabilidad de la protección y la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables, su cultura propia y las circunstancias y características de cada negocio. Por ello, la Comisión SERC de IAG lleva a cabo una revisión general de las actividades de seguridad a fin de garantizar un estándar mínimo para el Grupo. Asimismo, la

comisión promueve el esfuerzo del Grupo por homogeneizar la información de seguridad, el debate de temas comunes y la comunicación de las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Como mencioné en el informe del año pasado, para lograr nuestras ambiciones es fundamental que desarrollemos nuestro negocio de la forma correcta, esa es la razón por lo que la sostenibilidad es clave en nuestra estrategia. Este ha sido nuestro primer año completo y por ese motivo, aunque el desempeño de la comisión no se sometió a una evaluación formal, sí analizamos detalladamente el programa de trabajo y acordamos interactuar con externos, incluidos aquellos con experiencia en las diversas materias propias de nuestra competencia, con el objetivo de seguir mejorando el trabajo de la comisión. Me complacen los progresos realizados el año pasado y estoy deseosa de continuar nuestro trabajo en 2023.

Nicola Shaw

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

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la comisión se rigen por el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como por el Reglamento de la Comisión SECR, aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021. El Reglamento del Consejo y el Reglamento de la Comisión SECR están publicados en la página web de la Sociedad.

La comisión está formada por un mínimo de tres consejeros designados por el Consejo con la necesaria dedicación, capacidad y experiencia. Todos los miembros de la comisión serán consejeros no ejecutivos y la mayoría de ellos consejeros independientes.

Además del Secretario y el Vicesecretario, las reuniones de la comisión han contado con la asistencia regular del Presidente, el Consejero Delegado del Grupo y la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad. Se invitó a altos directivos con responsabilidad en materia de seguridad y a otros responsables de diferentes áreas de sostenibilidad a asistir a puntos específicos del orden del día cuando fue necesario y pertinente.

Responsabilidades y función de la comisión

La función de la comisión es apoyar y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad corporativa. La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de esta comisión, posee una visión general del desempeño en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar al sector. 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. En las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión SECR constituye un foro de gobernanza en el que los consejeros no ejecutivos pueden ejercer una supervisión específica, cuestionar y apoyar a la alta dirección en la determinación de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, con el fin de ayudar a IAG a conseguir su propósito de ser el grupo de aerolíneas líder en el mundo en materia de sostenibilidad.

Según su reglamento, entre las competencias de la Comisión SECR cabe destacar las siguientes:

- recibir información relevante en materia de seguridad 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;
- revisar la estrategia y las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad social y medioambiental;
- evaluar si las prácticas medioambientales y sociales de la Sociedad se ajustan a la estrategia y las políticas establecidas;
- evaluar la eficacia de las políticas medioambientales y sociales de la Sociedad, para confirmar que cumplen su misión de promover el interés social y velar según corresponda por, los intereses legítimos de sus grupos de interés;
- revisar la estrategia global de mitigación de riesgos medioambientales y climáticos del Grupo, la aplicación de programas de sostenibilidad y la información financiera relacionada con el clima;
- revisar el contenido de la declaración de información no financiera o del informe de sostenibilidad;
- supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con los distintos grupos de interés, incluidos los empleados;
- revisar los principales riesgos medioambientales, sociales y de reputación;
- revisar las políticas generales de diversidad e inclusión.

Actividades de la comisión durante el ejercicio

La comisión celebró seis reuniones en 2022. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se detalla en el Informe de Gobierno Corporativo.

Considerando que este ha sido el primer año completo de funcionamiento de la comisión en su nuevo cometido, se decidió programar dos reuniones adicionales además de las cuatro previstas inicialmente con el fin de reforzar su importancia y apoyo en las cuestiones medioambientales y de responsabilidad corporativa. De acuerdo con esta decisión, en su primera reunión de 2022, la comisión confirmó su plan de actividades y se centró en lo siguiente durante el año:

- revisión de la seguridad de las aerolíneas del Grupo, con informes periódicos de cada aerolínea;
- revisión de los requisitos y procedimientos de seguridad en relación con las baterías de litio;
- resumen de las tendencias de sostenibilidad;
- revisión de la estrategia y las políticas de sostenibilidad del Grupo;

- Estado de información no financiera y otros informes de sostenibilidad, incluida la revisión del cumplimiento y los indicadores clave;
- actualización sobre el Día ESG de IAG;
- revisión del programa de la cadena de suministro;
- revisión del Programa Hangar 51 Planet;
- incentivos a la gestión de cuestiones ESG;
- revisión de los riesgos medioambientales, sociales y de reputación;
- actualización sobre la reducción de las emisiones de carbono, incluidos los combustibles sostenibles de aviación y los proyectos de hidrógeno;
- estrategia de residuos de IAG, indicadores de rendimiento y comparativas;
- revisión de la interacción con los grupos de interés;
- actualizaciones regulatorias, incluida una actualización sobre la 41.ª Asamblea General de la OACI; revisión de la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión; y
- revisión de la actualización anual de la Declaración sobre Esclavitud Moderna del Grupo.

Seguridad

Entre los principales temas tratados sobre cada aerolínea en su revisión de seguridad periódica figuran la información sobre la gestión del riesgo de seguridad, la cultura de seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales y los datos declarados sobre daños sufridos por aeronaves. Además de esto, la comisión valoró algunas cuestiones específicas, incluido el trabajo preparatorio de las aerolíneas del Grupo para la transición a nuevas normas con relación a la Continuing Airworthiness Management Organisation (CAMO) o el marco y las prácticas existentes sobre las baterías de litio.

Como parte de su actividad habitual, la comisión revisó las áreas pertinentes del rendimiento de cada compañía operativa en todas las actividades de Gestión del Riesgo de Seguridad, reconociendo y fomentando la cooperación y compartiendo las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Tendencias del mercado y consultas sobre ESG nacionales y de la UE.

La comisión ha sido informada regularmente de las próximas consultas sobre políticas de ESG a nivel internacional, de la UE o nacional, incluido el posicionamiento del Grupo y las actuaciones previstas en cada una de ellas. Este año se incluyó, entre otros asuntos, la consulta del ETS del Reino Unido relativa a la información obligatoria sobre el cambio climático, la consultas de la UE en relación con "Fit for 55" y la consulta "Jet Zero Strategy" del Reino Unido.

La comisión también recibió información actualizada sobre la 41.ª Asamblea General de la OACI, celebrada en octubre de 2022, que IAG apoyó activamente a través de la IATA y de los Estados miembros.

Programa de sostenibilidad Hangar 51

En la reunión celebrada el 29 de marzo, la comisión valoró los proyectos de sostenibilidad dentro de Hangar 51, la plataforma de innovación del Grupo, que incluyen las diferentes tecnologías aeroespaciales que están monitorizándose y su impacto potencial en la sostenibilidad. Además de esto, se presentaron a la comisión iniciativas clave para apoyar y acelerar vías de desarrollo para incipientes tecnologías climáticas para la aviación.

Programa de la cadena de suministro

En 2022, la comisión valoró cuestiones de sostenibilidad vinculadas a la cadena de suministro del Grupo, incluida la revisión de la Declaración sobre la Esclavitud Moderna anual de IAG, que se remitió al Consejo para su aprobación en julio de 2022. La reunión celebrada en marzo incluyó la revisión del programa de sostenibilidad de la cadena de suministro lanzado por IAG GBS para apoyar el propósito del Grupo de ser el grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad en el mundo. La comisión recibió información actualizada sobre la valoración de la sostenibilidad de la cadena de suministro del Grupo, lo que incluye el medio ambiente, los derechos laborales y humanos y las cuestiones éticas, efectuada junto con EcoVadis, proveedor líder de calificaciones de sostenibilidad empresarial. Se facilita más información en la sección de Grupos de Interés.

Políticas de responsabilidad corporativa

En 2022, la comisión revisó el modelo y el marco de políticas de responsabilidad corporativa de IAG y aprobó una nueva Política de Sostenibilidad Medioambiental del Grupo, así como la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión del Grupo. Ambas políticas pueden consultarse en la página web corporativa de IAG.

La Política de Sostenibilidad Medioambiental establece de manera pública los compromisos y posiciones declaradas de IAG en cuestiones medioambientales importantes, lo que incluye los nueve objetivos de sostenibilidad estratégicos del Grupo y sus objetivos climáticos, de ruidos y residuos. La Política de Equidad, Diversidad e Inclusión reafirma y expande el compromiso de IAG con la diversidad y la inclusión dentro del propósito de IAG, incluidas las medidas de implementación y su alcance y régimen de incumplimientos. En la sección de "Diversidad, inclusión y equidad" del Informe de sostenibilidad se explican en mayor detalle los pasos que IAG está dando para fomentar la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Revisión de las calificaciones ESG, los índices de sostenibilidad pertinentes y los informes del Grupo

En su reunión de julio, la comisión se puso al día sobre las diferentes calificaciones ESG de IAG. La comisión valoró la situación de cada una de ellas y las actuaciones que la dirección propone para abordarlas, con especial atención al Carbon Disclosure Project (CDP), sobre el que se presentaron las declaraciones pertinentes a finales de julio. El 13 de diciembre de 2022, IAG recibió una calificación A en las clasificaciones anuales del CDP.

Evaluación anual y prioridades de la comisión para 2023

Tras haberse efectuado evaluaciones internas en 2020 y 2021, la evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se realizó externamente. La evaluación concluyó que durante el año la comisión funcionó con eficacia. Este ha sido el primer año completo de funcionamiento de la comisión, que ha abordado las cuestiones identificadas en la revisión interna del año anterior con respecto al calendario de reuniones y a la reestructuración de su plan de actividades.

Tras la deliberación sobre la evaluación externa efectuada en 2022, la comisión acordó sus prioridades para 2023 así como una serie de iniciativas de formación para sus miembros.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Estimado Accionista

Me complace presentar, en nombre del Consejo, el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de 2022, para ofrecerle a usted y a otros grupos de interés un resumen del papel de la Comisión, los asuntos más importantes tratados en 2022, así como de la forma en que la Comisión ha desempeñado sus responsabilidades y ha garantizado la integridad del Informe y cuentas anuales de 2022 (2022 ARA). Se ha incluido para garantizar que el Informe 2022 ARA cumple los últimos requisitos y directrices de los organismos reguladores y que la información financiera que publica el Grupo satisface adecuadamente las cambiantes necesidades de nuestros grupos de interés de una forma que sea fidedigna, equilibrada y fácil de entender. Asimismo, una de las prioridades fundamentales de la Comisión es garantizar la calidad y eficacia de los procesos de auditoría externos e internos y supervisar la identificación y gestión de los principales riesgos del negocio.

La rápida recuperación de la capacidad y demanda de viajes en 2022 después de la pandemia de COVID-19 ha presentado retos únicos y diferentes tanto para el sector de la aviación como para el Grupo. La Comisión previó y respondió a estos retos durante 2022, y continuó centrando su atención en cómo repercute esta situación en nuestros empleados, operaciones, procesos de TI, controles e integridad financiera. La cambiante incertidumbre política y económica provocada no solo por la supresión de las restricciones relacionadas con el COVID-19, sino también por la crisis de Ucrania y las presiones inflacionistas y recesionistas, ha hecho necesaria una reevaluación continua de los riesgos y la estrategia para garantizar que la dirección los ha valorado de manera adecuada en las evaluaciones de previsión, estrategia, viabilidad y empresa en funcionamiento. Además, la seguridad digital es fundamental para la recuperación, porque mejora los sistemas y procesos de TI y digitales para facilitar la recuperación y desarrollo de las prácticas laborales y la resiliencia operativa.

Nuestros estupendos profesionales han sido la clave para poder cumplir los importantes retos de la recuperación. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para, en nombre de la Comisión, reconocer y expresar nuestra inmensa gratitud a la dirección y a todos los equipos del Grupo. Reconocemos que la contratación y retención de los mejores profesionales es más importante que nunca.



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
Maurice Lam	17 de junio de 2021

Durante 2022, he seguido teniendo acceso sin restricciones a la alta dirección y a los miembros clave de sus equipos, y he mantenido conversaciones con todos los miembros de la Comisión, la dirección y auditoría interna. Me he reunido con los "responsables del orden del día" antes de las reuniones de la Comisión para garantizar que esta tuviera la información necesaria para poder orientar, cuestionar, asesorar y, cuando fuese necesario, tomar decisiones bien fundamentadas. También me he reunido regularmente con los principales socios de nuestro nuevo auditor externo, KPMG y el Director de Auditoría del Grupo, como parte de nuestra responsabilidad de evaluar continuamente la eficacia de los auditores externos e internos. Además, otros miembros de la Comisión han participado conmigo en reuniones con representantes del equipo financiero y la dirección para aportar sus conocimientos especializados a la hora de preparar las reuniones de la Comisión.

La Comisión celebró siete reuniones formales durante 2022 (en comparación con las diez de 2021). En el presente informe se exponen con más detalle los puntos clave que ha debatido la Comisión en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión y en sus áreas de interés. La Comisión ha supervisado con claridad las iniciativas de la dirección para recuperar y aprovechar la demanda de viajes contenida, especialmente en lo referente a los importantes riesgos operativos, de cumplimiento y financieros que podrían afectar sustancialmente a la situación financiera del Grupo y a su capacidad para ejecutar y cumplir su estrategia. El propósito de este informe es poner de relieve las actividades de la Comisión con casos prácticos para describir y demostrar cómo la Comisión revisa y analiza los resultados financieros del Grupo, en especial en relación con importantes áreas de discusión y debate con la dirección, el auditor externo y el auditor interno.

La Comisión garantiza la fiabilidad de la información financiera del Grupo y el cumplimiento de las leyes y reglamentos a través del marco de control interno del Grupo, incluidos los marcos consolidados de gestión de riesgos y del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) en todo el Grupo. Durante el año, la Comisión aprovechó la oportunidad de actualizar su conocimiento de las obligaciones de cumplimiento principales (no solo de las obligaciones de cumplimiento legal y gobierno corporativo, sino también de todas las obligaciones de cumplimiento externo principales) y de la supervisión y garantía que proporcionan la primera, segunda y tercera líneas de defensa implementadas en todo el Grupo. Esto servirá para garantizar que el Consejo y la dirección están bien posicionados para adoptar los futuros requisitos de gobierno, incluida la Política de Auditoría y garantía, teniendo en cuenta las directrices de aplicación publicadas por el Financial Reporting Council (FRC) en el Reino Unido.

Tengo el convencimiento de que, a lo largo de 2022, nos hemos asegurado de: que los principales riesgos y desafíos a los que se enfrentaba el Grupo estuvieran reflejados en los planes de auditoría externa e interna; que se mantuvieran controles eficaces; que nuevos riesgos clave que cambian con rapidez se identificaran y se gestionaran con eficacia; que se siguieran cumpliendo todas las obligaciones reglamentarias y legales y que continuaran formulándose opiniones y estimaciones financieras sensatas. La evaluación externa sobre la eficacia de la Comisión en 2022 respaldó esta conclusión. Las conclusiones de la evaluación, que se compartieron con el Consejo, indicaron que la Comisión seguía manteniendo un funcionamiento muy eficaz y que había abordado sus principales prioridades y su plan de acción para 2022. Además, para aplicar las conclusiones de la evaluación de este año, implementé cambios en la estructura y funcionamiento de las reuniones para maximizar el tiempo para interpellar y debatir de los miembros de la Comisión. Estos cambios han sido bien recibidos tanto por la Comisión como por la dirección.

Espero que encuentren este informe explicativo y les ofrezca garantías sobre el trabajo que ha realizado la Comisión en 2022 y que tiene previsto realizar en 2023. La Comisión trata de responder a las expectativas de los accionistas y otros grupos de interés sobre sus informes. Agradezco cualquier comentario que quieran hacernos sobre este informe de la Comisión u otros temas relacionados y estaré encantada de tener la oportunidad de reunirme con los inversores durante 2023.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El artículo 29 del Reglamento del Consejo y el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento determinan la composición, las competencias y el ámbito de actividad de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. En el sitio web de IAG puede obtenerse una copia de estos reglamentos.

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

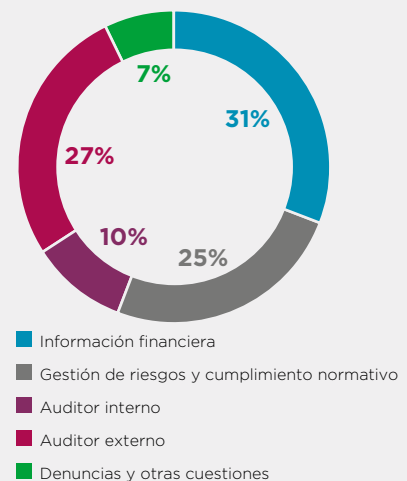
Este Informe anual contiene biografías detalladas de todos los miembros de la Comisión. El Consejo se ha cerciorado de que la Comisión ha seguido contando en su seno con competencias acordes a sus responsabilidades generales y un amplio bagaje en materia de finanzas, auditoría y gestión de riesgos, así como experiencia sectorial y empresarial pertinente 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. En consonancia con 2021, el Consejo ha determinado que Margaret Ewing y Maurice Lam poseen experiencia financiera reciente y pertinente. El Consejo, a través de la Comisión de Nominamientos, 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 medida que se desarrolla.

Además del Secretario y de la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión la Presidenta, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente de la Presidencia de la Comisión) y representantes del auditor externo. Se invitó a los miembros del Comité de Dirección incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Director de Control Financiero del Grupo, para que participaran en cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

Al final de cada reunión de la Comisión, se celebró una sesión privada con sus miembros y, a lo largo del año, la Comisión se ha reunido en privado en varias ocasiones con cada uno de los auditores externos e internos y el Director Financiero del Grupo.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión es supervisar y dar garantías al Consejo sobre la integridad y la calidad de la información financiera, la eficacia de las auditorías y la solidez y efectividad de los controles internos, el cumplimiento normativo, los procesos de gestión de riesgos y la prevención y detección del fraude. El orden del día de las reuniones de la Comisión se adapta para garantizar que se puedan incluir nuevos temas y permitir debates y revisiones concretas. A continuación figura un resumen de las actividades de la Comisión relacionadas con el Informe y cuentas anuales de 2022 y hasta la fecha del presente informe.



Área de interés de la Comisión	Actividades
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar, cuestionar y considerar las opiniones del auditor externo sobre estimaciones y juicios contables importantes, los juicios y políticas contables aplicados a los estados financieros del Grupo y los informes e información relacionados; revisar los estados financieros y anuncios del Grupo para garantizar la integridad; y valorar el proceso por el que se confirma que el Informe y cuentas anuales de 2022 ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y recomendar al Consejo su aprobación.
Auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría, para garantizar que se mantengan el rigor y el cuestionamiento del proceso de auditoría. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para supervisar la relación con KPMG y el proceso de auditoría.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor interno, prestando especial atención a las competencias y los recursos de la auditoría interna, aprobar el plan de auditoría, revisar los resultados de la auditoría, controlar la implementación de las recomendaciones de la auditoría y garantizar la independencia del equipo de auditoría interna. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.
Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)	<ul style="list-style-type: none"> estudiar y cuestionar el análisis realizado por la dirección sobre los riesgos en el ámbito de la información financiera, la identificación de controles financieros clave y la documentación de los procesos contables; supervisar los procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad para verificar su cumplimiento; 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.
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 atenuación y el proceso de gestión de riesgos; revisar el desempeño del Grupo en relación con su tolerancia al riesgo actual y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de atenuación adecuadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo ha operado dentro de su marco de tolerancia al riesgo (o del marco acordado) durante el periodo; revisar el enfoque adoptado por el Consejo para definir la tolerancia al riesgo del Grupo en vista del entorno cambiante en el que opera el Grupo; revisar la evaluación de los riesgos de fraude del Grupo y el diseño de su marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, teniendo en cuenta los controles clave y las actividades de aseguramiento desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero; supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluida la revisión de las políticas de coberturas de combustible y los tipos de cambio del Grupo, sus posiciones y la exposición a las contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos financieros y de tesorería del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de coberturas de combustible aprobado a la vista de la recuperación de la demanda y la gran volatilidad de los precios del combustible y que dichas coberturas siguen siendo apropiadas para gestionar estos riesgos; y supervisar la gestión del riesgo fiscal, en un entorno cada vez más desafiante, examen y auditoría por parte de las autoridades fiscales en todo el mundo y valorar la estrategia fiscal antes de recomendar al Consejo su aprobación y publicarla en la página web de IAG.
Asuntos jurídicos y de cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> revisar los programas de cumplimiento del Grupo en materia de lucha contra la corrupción, sanciones, competencia, privacidad y el Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, problemas identificados durante el año, novedades legislativas, actividades de los programas clave en 2022 y prioridades para 2023; revisar, en nombre del Consejo, los procedimientos independientes y externos de denuncia y el informe anual de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo sobre: comunicación y conocimiento de los canales de denuncia del Grupo (además de confianza en ellos); los incidentes comunicados a través de los canales de denuncia, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia nuevos; la puntualidad y responsabilidad del seguimiento y las investigaciones y acciones emprendidas para tratar las denuncias sustanciadas; y considerar los informes sobre el estado de los litigios remitidos por la Directora de Asesoría Jurídica, incluido el estado de los litigios civiles pendientes y potenciales (para más información véase la nota 33 a los estados financieros).

Área de interés de la Comisión	Actividades
TI, ciberseguridad y RGPD	<ul style="list-style-type: none"> revisar y supervisar los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y privacidad de los datos, incluida la visibilidad del análisis sobre tendencias y la evaluación comparativa de los datos externos para comprender mejor el progreso y los planes de mejora del Grupo.
Información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar los procesos y la integridad de la información presentada en el estado de información no financiera consolidado del Grupo, que se ha elaborado de acuerdo con los requisitos de la Ley 11/2018, e informar sobre cuestiones medioambientales, sociales, laborales y de derechos humanos, además de recibir el informe de garantías y las conclusiones del auditor externo; y revisar la integridad de los informes y los datos en lo referente a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, lo que incluye la conformidad del Grupo con las disposiciones del proceso del Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera (TCFD), y el reflejo adecuado de las implicaciones del cambio climático en los estados financieros y las provisiones financieras y de tesorería.
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> revisar la situación de los seguros del Grupo, incluidos los contratos de seguros generales y el seguro de responsabilidad civil de los consejeros y directivos, e informar al Consejo sobre la idoneidad y conveniencia de cubrir los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos pueden asegurarse).
Relaciones con los inversores	<ul style="list-style-type: none"> revisar el resumen y el análisis de la dirección sobre las opiniones de los inversores/analistas del Grupo en relación con las políticas contables, los riesgos y la información para garantizar que se tengan en cuenta las opiniones de los inversores cuando sea necesario; y tener en cuenta las opiniones de los inversores y analistas (además de las opiniones de otros analistas externos bien informados) sobre las perspectivas de futuro del Grupo para garantizar que los escenarios e hipótesis aplicados en el estudio de viabilidad del Grupo están en consonancia con las provisiones externas.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	<ul style="list-style-type: none"> revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas correspondientes; y considerar y planificar las implicaciones tanto de la consulta de la Comisión Europea "Información corporativa: mejora de su calidad y cumplimiento" como de las propuestas del Gobierno de Reino Unido relativas a las reformas de las auditorías y el gobierno corporativo conforme las consultas del Reino Unido avanzan hacia su implementación.

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 materialmente a la integridad y la precisión de las comunicaciones sobre los resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2022.

La Comisión también procuró asegurarse de que la información del Grupo estuviera en consonancia con las últimas directrices y requisitos de los reguladores, que fuera fidedigna, equilibrada y comprensible y que todos los asuntos divulgados y comunicados, satisficieran las cambiantes necesidades de los grupos de interés del Grupo.

Los juicios contables, estimaciones, políticas contables y cuestiones relevantes considerados por la Comisión en relación con el Informe y las cuentas anuales para el ejercicio que finalizó el 31 de diciembre de 2022 (incluidos los identificados como cuestiones clave de auditoría por parte del auditor externo y descritos en el Informe del auditor independiente) se detallan en la tabla que figura a continuación.

Tras un profundo examen de diferentes cuestiones y de mantener un intenso debate, no existen temas cuya conclusión diera lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, o problemas no resueltos que tuvieran que remitirse al Consejo.

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	<p>A lo largo del año y, en el momento de ultimar los estados financieros y el informe y cuentas anuales de 2022, la Comisión ha seguido examinando y cuestionando con seriedad la revisión del criterio de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis de apoyo.</p> <p>La Comisión se aseguró de que la evaluación de la dirección en 2022 mantenía el alto grado rigor aplicados en 2021, reflejando la constante y cambiante volatilidad en el entorno externo. Para ello, se revisaron los juicios y estimaciones hipotéticas críticos que se utilizaron para realizar las previsiones sobre los flujos de efectivo a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático cuando afectaban al periodo de referencia. Muchos de los juicios e hipótesis se basan en acontecimientos que escapan al control del Grupo, incluidas las influencias políticas y económicas, como, por ejemplo, la invasión rusa de Ucrania, la volatilidad de los precios del combustible y el aumento de la inflación y los tipos de interés.</p> <p>En la sección "Declaración de viabilidad" de este Informe anual se detallan la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista que se han utilizado para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y la aplicación del principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión cuestionó con firmeza los supuestos que se utilizaron en las proyecciones de la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista (garantizando que la Hipótesis Pesimista reflejaba adecuadamente supuestos graves pero plausibles) y revisó los hallazgos y conclusiones del auditor externo sobre este tema. La Comisión también cuestionó si era apropiado el uso continuado de la declaración de "incertidumbre significativa" por parte de la dirección en relación con el criterio de empresa en funcionamiento para el primer semestre de 2022, dado el nivel de recuperación. Como consecuencia de este cuestionamiento, la dirección eliminó la declaración de "incertidumbre significativa" en relación con el criterio de empresa en funcionamiento y viabilidad para que los resultados del primer semestre de 2022 y el Informe y cuentas anuales de 2022.</p> <p>La Comisión recomendó al Consejo que las declaraciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento, junto con la información relacionada, se incorporaran al anuncio de los resultados del primer semestre de 2022 y al Informe y cuentas anuales de 2022.</p>
Inversión en Air Europa	<p>En julio, la Comisión estudió la valoración y contabilidad del préstamo convertible de 100 millones de euros concedido a Globalia, incluido un importante cuestionamiento del método de valoración. Después de este cuestionamiento y del examen del asesoramiento externo de expertos en valoraciones, la Comisión concluyó que el método adoptado por la dirección era oportuno.</p> <p>La Comisión también estudió la contabilidad de la dirección respecto a la inversión del Grupo en Air Europa del 20% después de la conversión del préstamo de 100 millones de euros en una participación accionarial del 20%.</p> <p>La dirección recomendó que el Grupo contabilizara la inversión como Inversiones en patrimonio y no como una empresa asociada tras estimar que el Grupo no tiene una influencia significativa sobre Air Europa. La Comisión aceptó la recomendación de la dirección y se mostró satisfecha de que se solicitara suficiente asesoramiento independiente para ayudar a determinar el valor razonable de la inversión, lo cual incluyó el uso de modelos de flujos de caja descontados y múltiples derivados de las recientes transacciones por fusiones y adquisiciones de aerolíneas.</p>
Reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización	<p>La Comisión se centró en el impacto de la recuperación tras la pandemia sobre los bonos no canjeados y en los supuestos que aumentan el reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización. La dirección concluyó que eran necesarios una serie de ajustes del resultado de los modelos estadísticos para tener en cuenta el impacto del nivel de operaciones de vuelo y canjes en comparación con la situación anterior a la pandemia. Estos ajustes tienen en cuenta las pautas de conducta de los clientes y el lanzamiento de ciertos productos de canje clave que aún no están reflejados en los datos históricos que usa el modelo estadístico. La Comisión está convencida de que las estimaciones relativas al reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización están debidamente respaldadas por hipótesis razonables de la dirección y de un experto independiente y, en concreto, reflejan adecuadamente los datos de comportamiento. La Comisión también estudió las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de los ingresos por los programas de fidelización como una cuestión clave de auditoría.</p>
Reconocimiento de los ingresos por vouchers	<p>La Comisión recibió información actualizada sobre las hipótesis de la dirección en relación con el reconocimiento de ingresos como resultado de <i>vouchers</i> no canjeados. El enfoque de la dirección no ha variado desde el 31 de diciembre de 2021 y de 2020, y el Grupo continúa sin aplicar los <i>vouchers</i> no canjeados al pasivo global por <i>vouchers</i> debido a los escasos datos históricos relativos a los cupones que caducan antes de que se canjeen. La Comisión coincide con la valoración de la dirección de que los <i>vouchers</i> no canjeados no se pueden estimar de forma fiable y que no se producirá una reversión importante de los ingresos en periodos futuros si se registraran los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2022. La Comisión también reconoció que, a medida que los <i>vouchers</i> expiren contractualmente en 2023 y la dirección tome posiblemente medidas para animar a que los titulares los utilicen antes de que caduquen, el Grupo dispondrá de más datos con los que estimar y reconocer los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2023.</p>
Impacto de los tipos de interés y la inflación	<p>La Comisión examinó el enfoque actualizado de la dirección para contabilizar la volatilidad actual del mercado relacionada con los tipos de interés y la inflación. La Comisión se mostró satisfecha con las mejoras realizadas por la dirección en la contabilidad de las provisiones a largo plazo, incluidos los pasivos por mantenimiento y empleados, así como con la contratación de expertos externos para determinar la tasa de descuento que se debía aplicar por las pruebas de deterioro. La Comisión estuvo de acuerdo con la información mejorada relativa a las sensibilidades respecto a la tasa de inflación y los tipos de interés para las provisiones para mantenimiento incluidas como una estimación importante en el Informe y cuentas anuales.</p>

Otras cuestiones relevantes consideradas

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

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Procedimientos en materia de fraude	<p>El perfil de riesgos de fraude del Grupo evolucionó rápidamente a medida que se recuperó el negocio durante 2022, incluyendo el impacto del cambio de las prácticas laborales, la reestructuración y el nivel de operaciones del negocio.</p> <p>La Comisión revisó el informe de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, incluyendo la evaluación anual de riesgo de fraude, así como los controles clave y las líneas de defensa implementadas para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó que había una buena alineación entre la evaluación de riesgos y el mapa de aseguramiento (incluidas las líneas de defensa) y estuvo satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado cubriera los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías centradas en riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo.</p> <p>En nombre del Consejo, la Comisión seguirá supervisando con extremo 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 una serie de auditorías internas específicas contra el fraude.</p>
Política de cobertura de tipos de interés y combustible	<p>La Comisión revisó el enfoque de la dirección respecto a su estrategia de cobertura de tipos de interés y de combustible en 2022, dadas las revisiones de las políticas efectuadas en 2021 como resultado de la volatilidad del mercado relacionada con el COVID-19 y la recuperación del mercado. La Comisión estuvo de acuerdo con la dirección en que la continuación de la política revisada de cobertura de combustible era apropiada, ya que ofrecía la flexibilidad necesaria en términos de plazo, selección de instrumentos y rango de protección para gestionar adecuadamente el riesgo de precios del combustible del Grupo como resultado de la volatilidad provocada por la guerra de Ucrania y la recuperación de la pandemia. Además, la Comisión estudió la revisión por parte del Grupo de las políticas de riesgo de tipos de interés y acordó que no era necesario ningún cambio importante dada la alineación de la política con otras empresas del sector. La Comisión seguirá supervisando el control por parte de la dirección de la capacidad de aplicación continua de las políticas a medida que avanza la recuperación.</p>
Carta de la CNMV	<p>En octubre de 2022, la Sociedad recibió una carta del Director del Departamento de Informes Financieros y Corporativos de la CNMV en la que se solicitaba determinada información y aclaraciones relativas a asuntos y desgloses contables en el Informe y cuentas anuales de 2021 del Grupo, los estados financieros intermedios de 2022 y el estado de información no financiera de 2021.</p> <p>La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las respuestas de la dirección, que, entre otras cosas, acordó mejorar la información relativa al impacto del cambio climático en la posición financiera de la Sociedad. La CNMV ha aceptado la respuesta y las propuestas de IAG.</p>
Reforma del Gobierno Corporativo y la labor de auditoría	<p>La Comisión y la dirección están supervisando estrechamente los avances y las consultas en curso con el Departamento de Empresa y Comercio (BAT) del Reino Unido y el <i>Financial Reporting Council</i> británico (FRC) en relación a las propuestas del Gobierno de Reino Unido publicadas en mayo de 2022 después de la consulta abierta del BAT en relación con el libro blanco del Gobierno de Reino Unido titulado <i>"Restoring trust in audit and corporate governance: proposals on reforms"</i>.</p> <p>Durante el año, la Comisión aprovechó la oportunidad para pedir a la dirección que actualizara la correspondencia de las leyes, reglamentos y otras obligaciones de cumplimiento externo principales del Grupo y de cada compañía operativa con la primera, segunda y tercera líneas de defensa implementadas en todo el Grupo para confirmar el conocimiento de la Comisión y asegurarnos de que todos estamos bien posicionados para adoptar los futuros requisitos de gobierno, incluida la Política de Auditoría y Garantía propuesta. La Comisión cree que la dirección está bien posicionada para adoptar las disposiciones una vez se concreten los requisitos y directrices a través del Código de Gobierno Corporativo británico y la legislación del Reino Unido y, en mayo 2023, revisará el estado de estas reformas y de los planes de la Comisión y la dirección para garantizar el cumplimiento íntegro de acuerdo con el calendario legal y reglamentario.</p>

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Información no financiera y medio ambiente	<p>Junto con la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, la Comisión (SERC) desempeña un papel clave en la administración de los requisitos reglamentarios de presentación de información no financiera, en particular la relacionada con los datos de la plantilla y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. La Comisión ha mejorado la comunicación y coordinación con la Comisión SERC de IAG para garantizar un correcto grado de atención a la integridad de los datos, la eficacia de los sistemas de control correspondientes y la lógica que sustenta cada dato presentado. Durante 2022, la dirección ha seguido mejorando los procesos y controles para obtener unos datos fiables y, a petición de la Comisión, se realizaron dos auditorías internas de los controles mejorados de las fuentes clave de información no financiera. La Comisión ha solicitado que se realicen auditorías internas adicionales de la obtención y control de información no financiera en 2023, además de pedir una mayor claridad de las fuentes de garantía y la revisión de los aspectos del informe de sostenibilidad del Grupo por parte de una serie de interlocutores externos.</p> <p>Para asegurarse de que el Grupo ha tenido en cuenta y ha presentado datos sobre el cambio climático y otros asuntos relacionados con los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), con datos que lo justifiquen, la Comisión continuó recibiendo actualizaciones periódicas en relación con el estado de la información no financiera y de diversidad (que se ha elaborado de conformidad con los requisitos de la Ley 11/2018), así como la demostración por parte de la dirección del estricto cumplimiento de los principales marcos de sostenibilidad, incluido el TCFD.</p> <p>La Comisión estudió la modelización financiera de los diversos compromisos climáticos del Grupo y las hipótesis en los que se basan se incorporaron en la información financiera, así como las hipótesis que se han excluido. La Comisión observó que, a efectos de la presentación de los informes financieros, la dirección ha incorporado hipótesis hasta 2030, tras lo cual, la modelización de las hipótesis y sus interconexiones se vuelven demasiado inciertas como para ser incorporadas, un enfoque que avaló la Comisión. La Comisión también revisó la información mejorada relativa al impacto del cambio climático en la información financiera y cuestionó el nivel de detalle de dicha información. La Comisión también estudió los informes de garantía limitada de KPMG sobre la información no financiera del Grupo, incluido el cumplimiento del TCFD y la taxonomía de la UE.</p>
Marco del apetito de riesgo	<p>En 2021, la Comisión cuestionó a la dirección en cuanto a la continua adecuación del enfoque adoptado por el Consejo (y respaldado por la dirección) a la hora de establecer la tolerancia y el marco del apetito de riesgo del Grupo. Durante 2022, antes de ser sometido al examen y la aprobación del Consejo, la Comisión estudió las propuestas de la dirección de adoptar un enfoque más apropiado para determinar el marco del apetito de riesgo (que refleje el entorno operativo del Grupo, actual y durante los próximos tres años) y estuvo de acuerdo con la implementación de un marco revisado en 2023. El nuevo marco permitirá establecer las tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan de negocio, así como tener en cuenta ajustes para asignar prioridades a las distintas iniciativas a fin de buscar oportunidades y gestionar el riesgo dentro de las tolerancias al riesgo definidas. La Comisión está convencida de que el nuevo marco está alineado con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo en 2022 y recomienda al Consejo la adopción del nuevo marco para su aprobación. Durante 2023, el nuevo marco de apetito de riesgo se revisará como parte de la reunión anual de estrategia del Consejo para garantizar la alineación continua entre la estrategia y el apetito por el riesgo.</p>
Cumplimiento	<p>La Comisión revisó y aprobó una serie de políticas de cumplimiento normativo modificadas incluida la Política de Denuncia del Grupo y la creación de una Política de Prevención de la Corrupción y el Soborno independiente del Grupo. Además, la Comisión ofreció todo su apoyo a la implementación por parte de la dirección de un único nuevo sistema de denuncia en todo el Grupo que ofrece las ventajas de un sistema y proceso uniforme, incluida la oportunidad de una comunicación coherente mejorada de la política, proceso y sistema, la revisión de los programas de formación existentes y la actualización del Código de Conducta de IAG y del Código de Conducta para proveedores de IAG.</p>
Circular de Clase 1	<p>La Comisión supervisó la preparación, por parte de la dirección de la circular de Clase 1 sobre la flota (la circular), incluida la declaración sobre el capital circulante y la previsión de beneficios antes de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de octubre de 2022 para aprobar la propuesta de compra de 50 Boeing 737 (con opciones de compra adicionales de otros 100 Boeing 737) y 37 aeronaves de la familia Airbus A320neo. La Comisión revisó detalladamente la circular, recibió información pormenorizada (incluido un informe por escrito detallado) de KPMG en calidad de censor de cuentas, así como la evaluación por parte de la dirección del capital circulante. La Comisión está convencida de que la evaluación de la dirección, incluida una hipótesis pesimista con sensibilidades que representan el peor escenario plausible, fue suficientemente sólida para sustentar las afirmaciones sobre el capital circulante realizadas en la circular.</p>

La Comisión seguirá recibiendo actualizaciones periódicas sobre todas estas cuestiones en 2023, excepto en lo que respecta a la Circular de Clase 1, que sólo era relevante para 2022.

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 están consolidadas y bien integradas en todo el Grupo, cubriendo los procesos aplicados por la Sociedad, Aer Lingus, British Airways, IAG GBS, IAG Loyalty, Iberia y Vueling, y los procesos realizados por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operativas. Esto permite a la Comisión evaluar y supervisar la gestión por parte de IAG del riesgo de la información financiera y validar el enfoque del Grupo para cumplir las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF.

En 2022, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas y externas del SCIIF (que incluían los controles de TI generales). A pesar de la importante recuperación de las condiciones operativas en 2022, no se identificaron debilidades sustanciales o importantes que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros 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. El número de deficiencias con controles mitigantes ha aumentado ligeramente. El Comité consideró que no tenían consecuencias financieras para IAG.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2022 en relación con la función de Auditoría interna incluyeron:

- revisar y acordar el plan de auditoría interna de 2022 y el plan para el primer semestre de 2023 (incluida la dotación de recursos y el presupuesto para designar los recursos especializados externos adecuados y contratar recursos permanentes adicionales cuando sea necesario, a fin de garantizar que la función cuenta con recursos suficientes para proporcionar el nivel de garantía requerido para los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo), así como las modificaciones del plan de 2022 (ya que el auditor interno respondió al impacto de la recuperación tras la pandemia en el Grupo). Eso incluyó garantizar que el plan de 2022 siguiera centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de riesgos específicos, incluida la ciberseguridad, y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- revisar las principales conclusiones de la auditoría, discutir la calidad y la puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión adicional de ciertas debilidades o preocupaciones que se han identificado en la auditoría interna, después de las medidas de la dirección para solucionarlas;

- 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 de manera informal y directamente a la Presidencia de la Comisión;
- 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 IAG y todas las compañías operativas y funciones, así como su implicación directa en los diálogos del Grupo sobre riesgos;
- realizar una evaluación de la eficacia con los grupos de interés principales en diciembre de 2022 y
- supervisar la implementación, por parte de la auditoría interna, de las oportunidades de mejora identificadas en la revisión de eficacia independiente de 2021 realizada por Deloitte UK.

La Comisión está convencida de que la ejecución de la estrategia y el plan de auditoría interna aprobados proporciona una garantía oportuna y adecuada de la eficacia de los sistemas de control establecidos para gestionar con éxito y eficacia aspectos de los riesgos principales del Grupo (es decir, aquellos que pueden ser objeto de una revisión de auditoría).

Auditoría externa

Información clave sobre el auditor externo

Última licitación	2019 - enero de 2020
Año de transición	2020
Aprobación por parte de la Junta General de Accionistas del auditor actual (durante tres años hasta el 31 de diciembre)	Septiembre de 2020
Primer Informe Anual auditado	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021
Próxima licitación de la auditoría exigida por las normativas	Para el nombramiento efectivo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2031

La Comisión estuvo en contacto durante todo el año con KPMG, cuyos socios asistieron a todas las reuniones de la Comisión. La Presidenta de la Comisión se reunió con frecuencia con el Grupo y los socios auditores a lo largo del año para revisar las novedades del Grupo, el avance de la auditoría, sus informes previstos y las conclusiones de auditoría. Las actividades clave de la Comisión en relación con la interacción con KPMG incluyeron:

- revisar los preparativos y el plan del segundo año de auditoría de KPMG y supervisión de los progresos a lo largo de 2022;
- aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa de 2022, teniendo en cuenta el ámbito, enfoque y metodología, los riesgos de auditoría emergentes específicos del sector y el Grupo, y su relevancia. Supervisar la implementación del plan de auditoría, lo que incluye recibir informes periódicos de KPMG sobre los progresos conforme al plan en relación con criterios clave, cuestiones de auditoría y posibles debilidades importantes detectadas en el marco de control interno;
- debatir, antes de recomendar al Consejo la aprobación de los estados financieros, sobre las conclusiones de la auditoría, incluidas las discrepancias de las auditorías, y las observaciones sobre los controles, las operaciones y los recursos internos. Lo anterior comprendió cuestionar a los auditores sobre sus conclusiones relativas al reconocimiento de ingresos de bonos tratado en asuntos significativos de información financiera.
- realizar una evaluación de la eficacia e independencia del KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2022 (a lo largo del año), la implementación de las oportunidades de mejora identificadas en la revisión de eficacia de 2021 y la revisión y aprobación de los honorarios y atribuciones; y
- revisar y aprobar el gasto destinado a servicios distintos de la auditoría en 2022 sobre la base de la política interna y las orientaciones sobre límites fijadas previamente. Revisión y aprobación de las orientaciones sobre los límites y las expectativas en relación con los servicios distintos de la auditoría para 2023.

Alcance, relevancia y ejecución de la auditoría externa

La Comisión discutió y acordó el alcance de la auditoría con KPMG en septiembre, habiendo aprobado a principios de año el plan de revisión intermedia del auditor y antes del inicio de la auditoría de finales de año, asegurándose de que la estrategia de auditoría fuera sólida y estuviera basada en la revisión de los estados financieros intermedios del primer semestre finalizado el 30 de junio de 2022 por parte del auditor y la evaluación de los riesgos clave del Grupo, sobre todo aquellos que son significativos para la auditoría. KPMG explicó a la Comisión las pruebas principales que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría que había identificado como de mayor riesgo y que podían dar lugar a incorrecciones materiales 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, incluidos el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad, el valor contable del inmovilizado material e inmaterial y cómo se iban a considerar en el enfoque de la auditoría.

El auditor confirmó que el 99% (2021: 96%) de los ingresos previstos del Grupo y el 95% (2021: 90%) de los activos totales previstos del Grupo estarían sometidos a una auditoría completa y que se aplicarían procedimientos específicos de determinación del alcance en IAG Loyalty. La Comisión acordó, después de interpelar al auditor externo si era necesario un nivel de cobertura tan alto, que el enfoque era apropiado y que debería proporcionar al Consejo un alto nivel de garantía en cuanto a la integridad de los estados financieros. Posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que evolucionaría a medida que fuera terminando el año para reflejar cualquier cambio de las circunstancias o las perspectivas.

A la hora de considerar la exactitud de la información financiera, la Comisión acordó con KPMG 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 y justa. La Comisión reconoció la dificultad permanente de KPMG a la hora de fijar la materialidad, debido a la rápida recuperación de la actividad comercial sumada al impacto de las perspectivas políticas y económicas, sobre los ingresos y la rentabilidad del Grupo. La Comisión estuvo de acuerdo con la mayor relevancia de la planificación en función de los resultados previstos para 2022, que la Comisión y los auditores sometieron a revisión durante el último trimestre de 2022 y las fases finales de la auditoría de 2022.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión hace mucho 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 recibió información periódica de KPMG en todas sus reuniones, lo que le permitió evaluar y medir la calidad de la auditoría a través de la supervisión periódica de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, incluidos el cuestionamiento y el debate durante las reuniones de la Comisión, el cumplimiento de las correspondientes normas legales, éticas y profesionales aplicables y la evaluación continua del equipo de auditoría en lo relativo a las cualificaciones, la experiencia, los recursos, el desempeño de los socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión incluyó, además de su propia evaluación independiente, una encuesta, así como un debate detallado con los principales ejecutivos y miembros del equipo de finanzas, que demostró que, aunque la auditoría externa de 2022 se consideró eficaz, sólida y de buena calidad, la implementación del plan no fue tan fluida como podría ser y se identificaron algunas áreas susceptibles de mejora que se han comunicado al socio responsable. La evaluación independiente realizada por la Comisión examinó la calidad general de la auditoría incluyendo si el auditor demostraba un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y su trato con la dirección y la independencia de KPMG.

La Comisión también evaluó la exhaustividad de la revisión y el grado de cuestionamiento mostrado por el auditor externo en relación con las políticas, estimaciones y juicios contables significativos formulados por la dirección. La Comisión consideró que KPMG había cuestionado a la dirección con seriedad en cuanto a las estimaciones y criterios clave, el tratamiento y la información contable, por ejemplo, en relación con el reconocimiento de los ingresos del programa de fidelización, para los que el cuestionamiento de KPMG incluyó una evaluación de la eficacia de la modelización y los expertos de la dirección. Las observaciones y la conclusión de la Comisión con respecto a este asunto se recogen en el presente informe.

Además de la evaluación anual y la revisión periódica de los informes que se envían a la Comisión, y de las observaciones y opiniones acerca de las prácticas de trabajo del equipo de auditoría de KPMG, la Comisión llevó a cabo 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, tras una importante discusión por parte de la dirección de la composición y cuantía del aumento de honorarios propuesto, y acordó los honorarios de auditoría. KPMG aseguró a la Comisión que, a pesar del aumento significativo en comparación con los honorarios de 2020 y 2021, los honorarios aprobados para 2022 se situaban en un nivel adecuado atendiendo al alcance de la auditoría, para permitir la realización de una auditoría de calidad y llevar a cabo procedimientos adicionales en relación con el alcance y la nueva Norma Internacional de Auditoría, incluida la norma 315 revisada.

- los informes del auditor externo fueron revisados en todas las reuniones de la Comisión en 2022 y, de nuevo, en la reunión de la Comisión de febrero de 2023, que cubrieron: las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre, las novedades sobre la planificación de la auditoría, las conclusiones de las auditorías intermedias (incluidas las de revisión de los correspondientes controles generales clave de TI), las novedades sobre los progresos en los asuntos de final de año, y el informe final de los asuntos de final de año;
- KPMG 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;
- teniendo en cuenta todos los aspectos de la evaluación a lo largo del año, la Comisión concluyó que la auditoría de KPMG fue profunda, exigente y sólida, ofreciendo fiabilidad, por lo que se considera razonable que detecte errores materiales, irregularidades o fraudes relevantes. La Comisión llegó a la conclusión de que la auditoría externa había sido eficaz y de alta calidad; y
- el Comité también agradeció a Mark Baillache, socio auditor principal, su valiosa orientación de la auditoría externa durante los dos primeros años difíciles para KPMG como auditor y su determinación para realizar una auditoría de alta calidad, y le deseó una buena jubilación.

Adjudicación de la auditoría externa y transición

2021	2024	2025	2028/2029	2030
Primer año de auditoría de KPMG después de la elección aprobada por los accionistas en 2020 para los ejercicios 2021, 2022 y 2023	Examen y aprobación por parte de los accionistas de la reelección de KPMG para el ejercicio a 31 de diciembre de 2024 y anualmente a partir de entonces	Nombramiento obligatorio del nuevo socio principal de auditoría externo (KPMG) para su aprobación en el ejercicio financiero de 2026	Licitación pública (para presentar una solicitud para el ejercicio a 31 de diciembre de 2030), salvo que se realice antes	Para cumplir la Ley 22/2015 española, se requerirá una licitación competitiva para el nombramiento de auditor efectivo para el año a 31 de diciembre de 2031

Para cumplir la Ley 22/2015 española, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de la auditoría que concluyó en enero de 2020. Después del nombramiento (por parte de los accionistas) de KPMG como auditor externo de la Sociedad en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y supervisado la aplicación de los planes de transición y de auditoría de KPMG, así como la ejecución de estos planes a lo largo de 2022. La Comisión deberá considerar y recomendar al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG a partir de 2024.

Servicios distintos de la auditoría e independencia del auditor externo

El gasto en servicios distintos de la auditoría en 2022 estuvo dentro del objetivo máximo total y fue de 862.000 euros, con un gasto adicional de 1.022.000 euros relacionado con el trabajo realizado en una revisión del capital circulante y la previsión de beneficios para la Circular de Clase 1 en relación con la adquisición de flota. La Comisión llegó a la conclusión de que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría prestados.

Política de servicios distintos de la auditoría de IAG, características principales

Aprobación previa	Todos los servicios distintos de la auditoría requieren su aprobación previa de acuerdo con la tabla siguiente para garantizar que los servicios aprobados cumplen la Política de servicios distintos de la auditoría de IAG para los servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y son aprobados previamente por la Comisión y no significan una delegación de autoridad para su aprobación previa.
Valor	Responsable de la aprobación previa
Más de 100.000 €	Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director Financiero
Entre 30.000 y 100.000 €	Director Financiero y Director de Auditoría del Grupo
Menos de 30.000 €	Director de Auditoría del Grupo
Límite de honorarios	Se establece un importe orientativo para garantizar que los honorarios totales a pagar por los servicios distintos de la auditoría no superen el 70% de los honorarios de auditoría anuales. El volumen total de trabajo se cubre con un objetivo máximo anual para 2022 de 1,7 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,3 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo se encuentra en una posición única para llevar a cabo el trabajo. La Comisión revisa trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios distintos de la auditoría prestados por el auditor externo.
Prohibiciones	La política de IAG incluye una lista de servicios distintos de la auditoría permitidos con arreglo a la lista de servicios permitidos según las Normas éticas revisadas de 2019 del FRC. Cualquier servicio no incluido en esta lista está prohibido. Todos los servicios distintos de la auditoría que superen los 100.000 euros se someten a una licitación pública con otros proveedores, en consonancia con la política de compras del Grupo, salvo que las competencias y experiencia del auditor externo le conviertan en el único candidato apropiado.

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

Informe de la Comisión de Retribuciones

Estimado Accionista

Me es grato presentar, en nombre del Consejo de Administración, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2022. Es mi primer informe como Presidenta de la Comisión de Retribuciones de IAG, después de haber sucedido a Alberto Terol en el cargo en junio de 2022. Quiero expresar mi agradecimiento a Alberto por su trabajo al frente de la Comisión, así como mi firme voluntad de estar siempre a vuestra disposición desde este nuevo cargo.

En los tres últimos años, el sector de la aviación se ha enfrentado a desafíos sin precedentes, resultando gravemente impactado por la pandemia de COVID-19 y por las consiguientes restricciones de viajes impuestas a escala global; además, la incertidumbre económica causada por la guerra en Ucrania, las presiones inflacionistas y la crisis del coste de la vida han hecho de 2022 otro año difícil para el sector. En estas circunstancias, la vuelta de IAG a la rentabilidad en todas las aerolíneas de la Sociedad y la recuperación de la capacidad para responder a la fuerte reactivación de la demanda, han puesto de manifiesto la fortaleza de nuestros negocios y el compromiso y flexibilidad de todos nuestros empleados, a los que tanto yo como la Comisión estamos profundamente agradecidos. Teniendo en cuenta este contexto, la Comisión ha querido adoptar un enfoque meditado en las decisiones sobre remuneración, ponderando la experiencia de la plantilla en general, en especial de los empleados con los salarios más bajos, la experiencia de los accionistas y la necesidad de seguir atrayendo, reteniendo e incentivando a los altos directivos en un mercado laboral dinámico y limitado.

Desempeño en 2022

En 2022 hemos vuelto a la rentabilidad por primera vez en tres años y en todos los negocios del Grupo y estamos avanzando a paso firme hacia la recuperación de los niveles de desempeño y rentabilidad de 2019. Es un logro importante, sobre todo si se tiene en cuenta que persiste la incertidumbre económica y continúan los desafíos a los que nos hemos venido enfrentando a lo largo del año, incluida la escasez de personal cualificado y de recursos en todo el sector, las presiones inflacionistas, la respuesta a diversos problemas informáticos y la gestión del impacto de los conflictos laborales que han afectado al sector.

- Beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales 1.255 millones de euros
- Capacidad recuperada al 78% de los niveles de 2019 y más de 94 millones de pasajeros transportados



Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

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

- Ingresos unitarios de pasaje superiores a los de 2019, en particular en el segundo semestre del año
- Fuerte avance hacia el objetivo de eficiencia de carbono para 2025 ya que IAG sigue ocupando una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria.
- Confirmada la adquisición de nuevos aviones de corto recorrido más eficientes con el consiguiente ahorro de costes a corto plazo, reducción de emisiones de carbono y mejora de la experiencia del cliente.

Experiencia de la plantilla

Nuestro personal sigue ocupando el centro de nuestra recuperación y la atención sobre su bienestar es fundamental para el éxito del Grupo. Los miembros de la Comisión han liderado el programa de interacción con la plantilla del Consejo de Administración y han realizado doce visitas a las compañías operativas a lo largo del año. El impacto de la pandemia sobre nuestro negocio y sobre nuestro personal, los actuales desafíos

derivados del coste de la vida y el orgullo por el papel que los empleados han desempeñado en el esfuerzo para la recuperación del negocio, fueron las cuestiones más repetidas en las visitas.

La Comisión se ha mantenido al corriente de la experiencia de la plantilla y en particular de las medidas de apoyo que las compañías operativas han adoptado para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. En relación con la remuneración de la plantilla, cada compañía operativa ha querido pactar convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio sigue siendo competitivo. En este sentido, se realizaron pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo (por ejemplo, un pago de 1.000 € a empleados elegibles de IAG Loyalty y un pago extraordinario de 1.700 euros a empleados elegibles de Aer Lingus).

Este año, hemos incluido información más detallada sobre la experiencia de la plantilla en general con el fin de evidenciar el compromiso del Consejo de Administración y de esta Comisión de conocer la experiencia de nuestro personal y de mostrar cómo usamos este conocimiento para garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos reflejen la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés. Esta información se incluye en la página 61 del informe.

En nombre de la Comisión, quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a los empleados de todo el Grupo su continuo esfuerzo, flexibilidad e intenso trabajo, que han sido fundamentales para nuestra recuperación.

Remuneración del consejero ejecutivo en 2022

La remuneración del consejero ejecutivo en 2022 refleja la robusta recuperación del Grupo en un complejo entorno operativo. La Comisión ha querido garantizar una remuneración variable justa y competitiva para el consejero ejecutivo que al mismo tiempo mantenga su alineación con la experiencia de los grupos de interés en general.

Salario base

Tal y como se indicó en el Informe sobre Remuneraciones de 2021, la Comisión decidió aplazar la revisión del salario del consejero ejecutivo de 2022 al segundo semestre de 2022, con el fin de poder hacerse una mejor idea de la recuperación de la pandemia por el Grupo. Teniendo en cuenta una serie de factores, la Comisión decidió no ajustar el salario base del consejero ejecutivo en 2022.

Resultado del incentivo anual de 2022

El plan de incentivo anual se ha implementado en línea con nuestra política retributiva en 2022, y refleja la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio y la vuelta de la rentabilidad del Grupo. Esto después de que el consejero ejecutivo de IAG manifestara su deseo de no ser tenido en cuenta para el Incentivo anual de 2021 y de que el Consejo de Administración decidiera cancelar el Plan de Incentivo Anual de 2020 en su totalidad por el impacto de la pandemia.

Las métricas del incentivo anual de 2022 elegidas reflejan las prioridades más importantes del Grupo para el ejercicio, con especial énfasis en el sólido desempeño financiero y en la mejor experiencia para nuestros clientes. La Comisión también acordó reintroducir una métrica de eficiencia de carbono para el incentivo anual de 2022, ante la normalización de la programación de vuelos y de los volúmenes de pasaje y la importancia estratégica de los criterios ESG y de la sostenibilidad para el Grupo. Por todo ello, el incentivo anual de 2022 se basó en: Beneficios de las operaciones antes de partidas excepcionales 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%.

Sobre la base de estas métricas, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. El 50% de este incentivo se diferirá en forma de acciones por un periodo de tres años. En la página 53 se

incluye información completa sobre el cumplimiento de los objetivos.

Consolidación del plan de acciones por desempeño 2020

La asignación de derechos bajo el PSP (plan de acciones por desempeño) 2020, la última concedida de acuerdo con este plan antes de la transición al modelo de acciones restringidas en 2021, llegó al final de su período de desempeño de tres años en diciembre de 2022. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se fijaron antes de que empezara la pandemia de COVID-19 y por ello las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos. A pesar de reconocer el importante avance logrado en la recuperación de la rentabilidad y desempeño del negocio, la Comisión no consideró adecuado aplicar ninguna discrecionalidad, por lo que la asignación íntegra del PSP 2020, fijada en el 200% del salario, caducará en su totalidad.

Aplicación de la Política en 2023

Salario base

La Comisión adopta un enfoque meditado en la revisión del salario del consejero ejecutivo, considerando un amplio abanico de factores, como, por ejemplo, los incrementos salariales en todo el Grupo, las opiniones de los accionistas y asesores de voto, el contexto exterior y la experiencia de los grupos de interés en general. En los últimos años, hemos adoptado un enfoque restrictivo en cuanto al incremento de salarios, incluida la aplicación de reducciones salariales temporales como resultado de la pandemia. En consecuencia, el salario del consejero ejecutivo ha permanecido invariable desde su nombramiento en 2020. En 2022 ha recibido por primera vez su salario íntegro de 820.000 £.

La Comisión es plenamente consciente de la importancia de garantizar que el nivel salarial del consejero ejecutivo de IAG sea competitivo en el entorno de un mercado del talento dinámico en los territorios en que el Grupo opera y compite por el talento, y en este contexto llevó a cabo una exhaustiva revisión del mercado exterior y de las tendencias retributivas en el mercado en general, al tiempo que tuvo en cuenta la experiencia de los empleados. La Comisión aprobó un incremento del salario del consejero ejecutivo del 4% aplicable desde el 1 de enero de 2023. Este incremento es inferior al aumento promedio aplicado al personal en general, que es superior al 6%.

Incentivo anual

En 2023, mientras continúa avanzando en su crecimiento y en la recuperación de su desempeño, IAG seguirá teniendo que hacer frente a la situación de incertidumbre y volatilidad causada por factores externos. En este contexto, la Comisión ha velado por que el plan de incentivo anual siga estando alineado con las prioridades del negocio y reflejando el desempeño subyacente del negocio.

La Comisión ha decidido que la oportunidad de incentivo anual en el nivel máximo siga siendo del 200 % del salario del consejero ejecutivo, en línea con la política, y que esté condicionada a objetivos financieros, de clientes y de eficiencia del carbono y a

objetivos personales y estratégicos para el consejero ejecutivo.

Todos los detalles de los objetivos para 2023 se incluirán en el informe del próximo año.

Asignaciones de derechos sobre acciones restringidas

A medida que avanzamos en la senda de la recuperación, la Comisión sigue estando convencida de que el modelo de las acciones restringidas es idóneo para asegurar que la dirección se centre en el desempeño sostenible a largo plazo y en la consecución de nuestros objetivos estratégicos y para conseguir al mismo tiempo la alineación de la experiencia de la dirección con la de nuestros accionistas.

De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.

Interacción con los accionistas

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros accionistas su respaldo al Informe sobre Retribuciones de los Consejeros y a la modificación de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022. Aunque recibió con satisfacción el voto a favor de la modificación, el Consejo de Administración reconoce que algunos accionistas tenían dudas.

Después de mi nombramiento como Presidenta de la Comisión de Retribuciones, me reuní con algunos de nuestros principales accionistas y sus representantes con el fin de recabar sus opiniones y conocer sus puntos de vista. Puse en conocimiento de la Comisión de Retribuciones la valiosa información recabada en estas reuniones, que hemos tenido en cuenta en la determinación de la retribución variable de 2022 y de nuestro enfoque para 2023, velando por que el enfoque retributivo en IAG siga alineando los intereses de nuestros directivos con los de los accionistas del Grupo. No proponemos ahora ningún cambio en la actual Política de Remuneración. La Comisión contactará con los accionistas en relación con una nueva Política de Remuneración de los Consejeros con carácter previo a su presentación en la Junta de Accionistas de 2024, en línea con el ciclo trianual normal.

Este año, la Comisión de Retribuciones ha querido una vez más adoptar un enfoque equilibrado y responsable respecto al salario de los ejecutivos, teniendo en cuenta la experiencia de nuestros empleados, de los accionistas y de los principales grupos de interés en el periodo. Confío en que nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros explique claramente cómo se ha aplicado nuestra Política en 2022 y que reciba su apoyo en la Junta de Accionistas de 2023.

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

Heather Ann McSharry

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

La remuneración, de un vistazo

Consejero ejecutivo

Componente del Salario	Finalidad y Vínculo con la Estrategia	Pagos resultantes en 2022	Implementación en 2023
Retribución Fija			
Salario Base	Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos. Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación.	Primer año desde su nombramiento en 2020 en que recibe el salario contractual íntegro de 820.000 £, sin incremento en 2021 ni en 2022 (rebaja del 10% en 2021 y del 20% en 2020).	A partir del 1 de enero de 2023: 852.800 £ (1.001.528€) (incremento del 4% respecto a 2022) Primer incremento desde el nombramiento en 2020 y por debajo del aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es superior al 6%.
Complementos Salariales Sujetos a Tributación y Prestaciones por Pensiones	Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales básicos que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión al 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla del Reino Unido. Beneficios conforme a la política.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.
Retribución variable			
Plan de Incentivo Anual	Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo. El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención	En cuanto al incentivo de 2022, se aplicó la siguiente ponderación: Beneficio de las Operaciones (antes de partidas excepcionales) 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%. El incentivo resultante de la aplicación de las referidas métricas fue del 83,5% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2022 fue de 1.369.000 libras esterlinas. 50% diferido en acciones durante tres años	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base.
Incentivo a Largo Plazo ("RSP").	Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La asignación del PSP de 2020 fue la última concedida conforme al plan de acciones por desempeño antes de la transición al modelo de acciones restringidas en 2021. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se asignaron antes del inicio de la pandemia de COVID-19 por lo que las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos.	De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.
Requisito de Participación Accionarial	Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	El consejero ejecutivo debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base.	Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables. A 31 de diciembre de 2022, el consejero ejecutivo tenía una participación accionarial del 484% del salario base.
Son de aplicación cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas <i>claw-back</i>) a las asignaciones de Incentivo Anual y de Incentivo a Largo Plazo y la Comisión goza de discrecionalidad para ajustar los resultados de la retribución variable basados en métricas para que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.			

Alineación de las prácticas remunerativas de IAG con la Disposición 40 del Código de Gobierno Corporativo británico

Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido - Disposición 40

Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad

Los cambios en la Política se concibieron para ganar en simplicidad y transparencia. Las revisiones en el área de pensiones, participación accionarial mínima e incentivos a largo plazo simplificaron las estructuras existentes, como la sustitución del PSP por el RSP, o introdujeron reglas sencillas para nuevos conceptos, como el requisito de participación accionarial después de la salida. Con ello ha mejorado la capacidad de los partícipes, empleados y accionistas para comprender las condiciones retributivas de los ejecutivos. Además, la Sociedad sigue poniendo a la disposición de los empleados y de los accionistas más análisis e información en materia de retribución mediante publicaciones tanto en el Reino Unido como en España.

Simplicidad

Riesgo

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

Predecibilidad

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

Proporcionalidad

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

Alineación con la cultura

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

Informe sobre remuneraciones

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 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta General de 2022, después de un proceso de consulta con los accionistas principales.

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 quinto 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 web de la Sociedad y en la web de la CNMV.

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

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

Política de Remuneración de los Consejeros

Principales elementos retributivos Consejeros ejecutivos

La política de remuneración de la Sociedad busca ofrecer una retribución total que refleje el cumplimiento con la estrategia del negocio, que sea competitiva y que tenga en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Sociedad.

La Comisión se mantiene al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y tiene en cuenta esta información para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros refleja los recientes cambios en el marco regulatorio y de gobierno corporativo.

La Política (incluida su modificación) está disponible en la página web de la sociedad y fue aprobada por los Accionistas el 16 de junio de 2022 IAG - Política de Remuneración de los Consejeros (iairgroup.com).

La Comisión supervisa constantemente la Política con el fin de garantizar que sus componentes y oportunidades y los resultados de su aplicación cumplen en todo momento sus objetivos.

Contratos y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad

Consejeros ejecutivos

A continuación se recoge una descripción de las principales condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos.

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de prestación de servicios de los ejecutivos con la Sociedad no existe ninguna cláusula que contemple expresamente el pago de indemnización en caso de extinción de tales contratos, aparte de la compensación sustitutiva del periodo de preaviso.

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

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

En caso de despido de un ejecutivo, la indemnización correspondiente, ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o por daños y perjuicios ocasionados por la pérdida del cargo, tiene un límite de 12 meses de salario base. La Sociedad respetará los derechos contractuales de cualquier consejero cesado; no obstante, la Sociedad podrá resolver el contrato de prestación de servicios de un ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como, la incapacidad del ejecutivo durante 130 días en un periodo de 12 meses; su insolvencia; el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable; actuación fraudulenta; el hecho de que incurra en falta o incumplimiento continuado de sus obligaciones; que cause el desprestigio de la Sociedad; que sea condenado por un delito; que haya sido inhabilitado de su cargo de consejero; que no acepte la cesión de su contrato de servicios en caso de transmisión de la empresa en que trabaje o que deje de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

De conformidad con los planes de acciones de la Sociedad, excepto en lo que respecta a las asignaciones de Incentivo Anual diferidas (que normalmente se consolidarán en su totalidad tras el cese por cualquier causa), si un consejero deja la Sociedad, el Consejo de Administración, después de considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá ejercer sus facultades discrecionales (conforme a las normas de los planes) para otorgarle el estatus de "good leaver". Dicho estatus puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo (sin carácter exhaustivo) cuando el cese del consejero se produzca por motivos de salud, lesiones o discapacidad, despido objetivo, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de "good leaver" recibirán una cantidad prorrateada de sus acciones del PSP, con sujeción a la satisfacción de las condiciones de desempeño de la Sociedad y una cantidad prorrateada de sus acciones del RSP siempre que se cumplan los índices de desempeño correspondientes, de conformidad con las normas del plan. El prorrateo se calcula normalmente en función de la proporción del periodo de desempeño que el consejero ejecutivo haya cumplido al servicio de la sociedad. En general, las fechas normales de consolidación, los periodos de mantenimiento y las directrices sobre participación accionarial después de la salida de la Sociedad se seguirán aplicando, salvo en un número limitado de circunstancias excepcionales conforme a las normas del plan y/o a la discreción del Consejo de Administración. En caso de no concederse el estatus de "good leaver" a un consejero ejecutivo, todos sus derechos pendientes de consolidación se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de "good leaver" tienen derecho a percibir un pago de incentivo anual proporcional a la parte del año efectivamente trabajada, sujeto a la evaluación regular del desempeño y abonado en la forma habitual después del cierre del ejercicio.

En caso de cese de un consejero ejecutivo en la Sociedad, el consejero ejecutivo no podrá incorporarse, ya sea con un contrato de trabajo o de carácter mercantil, a una empresa restringida, (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Sociedad) durante un periodo de 12 meses.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente) no tienen contrato de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de los miembros del Consejo de Administración es de un año. Las fechas de nombramiento de la Presidenta y de los consejeros no ejecutivos actuales son las siguientes:

Consejero no ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de la última renovación
Javier Ferrán	20 de junio de 2019	16 de junio de 2022
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Giles Agutter	8 de septiembre de 2020	16 de junio de 2022
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Margaret Ewing	20 de junio de 2019	16 de junio de 2022
Maurice Lam	17 de junio de 2021	16 de junio de 2022
Robin Phillips	8 de septiembre de 2020	16 de junio de 2022
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	16 de junio de 2022
Nicola Shaw	1 de enero de 2018	16 de junio de 2022

Informe Anual sobre Remuneraciones

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

La Comisión de Retribuciones

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

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

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

De conformidad con el Code 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.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2022, la Comisión se reunió en ocho ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	<p>Propuesta de modificación de la Política de Remuneración después de mantener consultas con los inversores</p> <p>Revisión de las medidas retributivas del Consejo de Administración en el contexto de la pandemia de COVID-19.</p> <p>Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estados de Información No Financiera de 2021</p> <p>Actualización sobre la propiedad de acciones: Revisión de participaciones accionariales de ejecutivos, facultad para asignar acciones y límites de dilución</p> <p>Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección</p> <p>Aprobación de asignaciones bajo el Plan de Acciones para Ejecutivos (ESP) de 2022</p> <p>Propuesta del CEO de IAG de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual 2021</p>
Febrero (dos reuniones)	<p>Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 – propuesta final</p> <p>Revisión del Resultado de Incentivo Anual de 2021</p> <p>Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2022</p> <p>Aprobación del Informe de Remuneraciones de los Consejeros 2021</p> <p>Resultado de la consolidación de los derechos asignados conforme al Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de 2019</p>
Mayo	<p>Validación del informe en relación con la propuesta de modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros</p> <p>Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022</p> <p>Aprobación de asignaciones de derechos sobre acciones a favor de altos ejecutivos y delegación de facultades para futuras asignaciones</p>
Julio (dos reuniones)	<p>Análisis de las tendencias del mercado y de las opiniones de los inversores después de la Junta de Accionistas de 2022</p> <p>Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022</p> <p>Revisión de evaluación comparativa de la remuneración del CEO de IAG</p> <p>Aprobación de una asignación adicional del RSP de 2022 para el CEO de IAG</p>
Agosto	<p>Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección</p>
Octubre	<p>Actualización sobre las tendencias del mercado en relación con la remuneración de ejecutivos</p> <p>Revisión del salario base del CEO de IAG en 2022</p> <p>Información actualizada sobre la remuneración de la plantilla</p> <p>Previsión del resultado del PSP 2020</p> <p>Estrategia retributiva para 2023</p>

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 2022 fue de 95.493 £ (112.147 €), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del *Remuneration Consultants Group* y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2022. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

Además de la información de mercado en materia de remuneración recibida de Deloitte por la Comisión de Retribuciones, en 2022 la Comisión también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson.

Consideración de las opiniones de los accionistas

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros accionistas su respaldo al Informe sobre Retribuciones de los Consejeros y a la modificación de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022. Aunque el Consejo de Administración recibió con satisfacción el voto del 81% a favor de la modificación, el Consejo reconoce que algunos accionistas tenían dudas. Por este motivo, me reuní con algunos de nuestros principales accionistas y sus representantes en 2022 para recabar su opinión y conocer sus puntos de vista. Las reuniones resultaron ser muy productivas y puse en conocimiento de la Comisión la valiosa información recabada en las mismas, atendiendo al interés tanto de la Comisión como el mío propio por asegurar que el enfoque retributivo en IAG siga alineando los intereses de nuestros directivos con los de los accionistas del Grupo.

La Sociedad llevará a cabo un amplio proceso de consultas con sus inversores siempre que se propongan cambios significativos en la Política de Remuneración.

Resultado de la votación consultiva

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

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros 2021	2.048.314.538 (100 %)	1.905.882.463 (93,05 %)	14.412.183 (0,70 %)	128.019.892 (6,25 %)
Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2022	2.048.314.538 (100 %)	1.525.324.299 (74,47 %)	364.183.944 (17,78 %)	158.806.295 (7,75 %)
Política de Remuneración de los Consejeros de 2021	2.574.695.497 (100 %)	2.407.953.176 (93,53 %)	149.433.203 (5,80 %)	17.309.118 (0,67 %)

Cifra única total de la remuneración del Consejero Ejecutivo

En la siguiente tabla se refleja el desglose de la cifra única total de remuneración del CEO de IAG, que fue el único consejero ejecutivo en 2022. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	CEO: Luis Gallego			
	'000 € ¹		'000 € ¹	
	2022	2021	2022	2021
Salario Base	820	738	963	855
Beneficios	285	280	334	324
Pensión	103	92	121	107
Total Fijo	1.208	1.110	1.418	1.286
Incentivo anual	1.369	0	1.608	0
Efectivo	685	0	804	0
Diferido en forma de acciones por 3 años	685	0	804	0
Incentivo a largo plazo	0	0	0	0
Total Variable	1.369	0	1.608	0
Cifra Única	2.577	1.110	3.026	1.286

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

Explicación adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2022

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2022. Como único consejero ejecutivo, el CEO de IAG ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

Salario base

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

En 2021, el CEO de IAG mantuvo su condición de consejero ejecutivo durante todo el ejercicio, con una rebaja salarial asociada a la pandemia del 10%.

Para 2022, con el Grupo saliendo ya de la situación causada por la pandemia y con la renuncia voluntaria por parte del CEO a más de 150.000 € de su salario y prestaciones por pensión desde que accedió al puesto de CEO de IAG, se acordó poner fin a la rebaja de su salario a partir del 1 de enero de 2022 que marcó la primera ocasión en que el CEO de IAG ha recibido el salario contractual íntegro de 820.000 € desde su nombramiento, lo que demuestra la prolongada duración de las reducciones de su remuneración.

En nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2021, la Comisión confirmó que la revisión del salario del CEO de IAG se aplazaría al segundo semestre de 2022 para que la Comisión pudiera tener una idea más clara de cómo se estaba recuperando el Grupo de la pandemia. Teniendo en cuenta una serie de factores, la Comisión decidió no ajustar el salario base del CEO para 2022.

Complementos salariales sujetos a tributación

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

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

Beneficios por 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

En cuanto al incentivo de 2022, se aplicó la siguiente ponderación: Beneficio de las Operaciones (antes de partidas excepcionales) 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%.

Como resultado de la aplicación de las referidas métricas, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. Los resultados de las condiciones de desempeño que determinaron la asignación de incentivo se detallan en la página 53.

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

El CEO de IAG confirmó al Consejo de Administración su deseo de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual en 2021, renunciando a toda oportunidad de recibir incentivos en 2021, por lo que no se ha asignado al CEO de IAG ningún incentivo anual con respecto a 2020 y 2021.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere a la asignación bajo el PSP de 2020 de IAG basada en el desempeño determinado a 31 de diciembre de 2022. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se fijaron antes de que comenzara la pandemia de COVID-19 y por ello las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos. A pesar de reconocer el importante avance logrado en la recuperación de la rentabilidad y desempeño del negocio, la Comisión no consideró adecuado aplicar ninguna discrecionalidad, por lo que la asignación íntegra del PSP 2020, fijada en el 200% del salario, caducará en su totalidad.

Es el tercer año consecutivo sin consolidación de incentivos a largo plazo.

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 asignados bajo el PSP 2020 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.

Seguros de vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida y de fallecimiento por accidente a todos los consejeros ejecutivos. En el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2022, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 14.493 € (2021: 13.464€).

Tipo de cambio aplicable en 2022

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2022, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ de 1,1744 (2021: 1,1587).

Resultados de la retribución variable

Plan de Incentivo Anual 2022

El plan de incentivo anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el período objeto del informe. La combinación de las métricas elegidas refleja las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de retornos sostenibles a largo plazo. Para 2022, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, las siguientes métricas:

Ponderación	ICR	Descripción
60% Financieras	Beneficio de operaciones de IAG (antes de partidas excepcionales)	En 2021 aplicamos una métrica basada en efectivo al elemento financiero del incentivo anual con el fin de reforzar la protección de la posición de tesorería durante la pandemia. Para 2022, se consideró que el Beneficio de Operaciones constituía el ICR financiero más adecuado al alinear el interés de los accionistas con la Sociedad.
20%	<i>Net Promoter Score</i> (NPS) de Clientes del Grupo	El NPS se usa para medir la fidelidad de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en respuestas a encuestas sobre la probabilidad de recomendación, restando el porcentaje de clientes «detractores» del porcentaje de clientes que son «defensores»
10% métrica de eficiencia de carbono específica de IAG	Gramos de CO ₂ del Grupo por pasajero kilómetro (gCO ₂ / pKm)	Con la vuelta a una mayor normalidad en cuanto a volúmenes de vuelos y pasajeros, hemos restablecido la métrica basada en eficiencia de carbono, con el fin de avanzar en nuestro compromiso de Flightpath Net Zero para 2050. Mide la eficiencia en el consumo de combustible de nuestras operaciones de vuelo, teniendo en cuenta nuestra red, la composición de nuestra flota y factores de carga de pasajeros.
10% Estratégicas y personales	Recuperación de la capacidad	Asegurar que IAG tiene capacidad para operar un calendario de vuelos completo al relajarse las restricciones del mercado
	Recuperación de la rentabilidad	Asegurar que IAG consigue una rentabilidad reforzada y mejores márgenes operativos al relajarse las restricciones del mercado
	Transformación de IAG	Definir y ejecutar proyectos clave que consigan la transformación en términos de costes, experiencia del cliente y cultura
	Aumento del valor para los accionistas	Definir un plan estratégico a medio plazo que cree valor para los accionistas, refuerce la posición de IAG en mercados clave y mejore la posición de capital de IAG
	Compras	Aprovechar la escala del Grupo para maximizar el valor de los proveedores y establecer las adecuadas asociaciones estratégicas a largo plazo
	Personas	Crear cultura y capacidad que sustenten el éxito a largo plazo del Grupo, asegurando que IAG puede conseguir la captación, la retención y el compromiso de talento diverso.
	Sostenibilidad	Capacitar a IAG para que ocupe una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria y garantizar el acceso a combustibles alternativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos de cero neto.
	Asuntos de gobierno	Trabajar con gobiernos, asociaciones del sector y otros grupos de interés con el fin de sentar los cimientos que permitan a IAG conseguir sus objetivos estratégicos

De acuerdo con la política, el CEO de IAG tiene una oportunidad de incentivo anual máxima del 200 % del salario contractual. En la siguiente tabla se detallan las métricas de desempeño aprobadas para 2022 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño particular del CEO de IAG:

Categoría	Tipo de métrica	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada métrica	% de Pago Ponderado	Incentivo resultante del CEO (.000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Métricas financieras	Beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales (M €)	60%	319	637	956	1.225	100%	60%	984 £
Descripción del desempeño									
Para finales de 2022, el Grupo había podido recuperar considerablemente su capacidad, después de haber operado con una programación significativamente reducida en 2020 y 2021 como consecuencia del impacto de la pandemia. El aumento gradual de la capacidad a lo largo del ejercicio conllevó la mejora del resultado de operaciones y ya en el tercer trimestre, que comprende la temporada alta de verano de las aerolíneas, se acercó a los niveles de rentabilidad alcanzados en 2019. Los precios del combustible experimentaron una fuerte subida comparados con los del ejercicio anterior y con los de 2019 y el sector de las aerolíneas también sufrió la fuerte subida de precios de los proveedores como consecuencia de la inflación. Gracias a la importante subida de la demanda, los ingresos unitarios por pasajero también superaron a los de 2019, permitiendo con ello que las aerolíneas compensaran una parte importante del incremento en el precio del combustible y de otros costes por la inflación. El resultado neto fue un beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 1.225 millones de euros, frente al objetivo de 637 millones de euros.									
Customer	Ejercicio 2022 NPS	20%	17,5	23,3	29,1	18,4	25%	5%	82 £
Descripción del desempeño									
El resultado en 2022 fue de 18,4 frente a un objetivo para el ejercicio de 23,3. La rápida reactivación de la demanda de vuelos, la falta de personal que gestionara estos volúmenes en los aeropuertos y los problemas operativos en algunas de nuestras aerolíneas, tuvieron un impacto negativo sobre nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas recortaron sus programaciones de vuelo con el objetivo de aumentar la estabilidad, acometieron un amplio proceso de contrataciones e impartieron nueva formación a los empleados para dar soporte donde fuera necesario. Los impactos positivos en nuestro NPS procedieron de las mejoras en nuestra propuesta al cliente, en particular nuestra experiencia a bordo y catering.									
Carbono	Ejercicio 2022 gCO ₂ /pKm	10%	91,1	88,8	83,6	83,5	100%	10%	164 £
Descripción del desempeño									
El resultado para 2022 fue de 83,5 comparado con el objetivo para el ejercicio del 88,8. IAG se ha fijado el objetivo de conseguir cero emisiones netas para 2050 en las emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Como objetivos intermedios, IAG se ha fijado una mejora del 11% en la eficiencia de consumo de combustible para el período 2019-2025, reducción de un 20% en las emisiones netas de Alcance 1 y 3 para el período 2019-30 y un SAF del 10% en 2030.									
IAG avanza según lo programado para cumplir sus objetivos climáticos en 2025, 2030 y 2050 mediante la implantación de iniciativas para la reducción de emisiones, la colaboración con grupos de interés principales y la defensa proactiva de políticas gubernamentales y desarrollos tecnológicos que respalden estos objetivos. Las principales medidas destinadas a la reducción de emisiones son la modernización de la flota, combustible de aviación sostenible (SAF), medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas ETS y CORSIA del Reino Unido y la Unión Europea y la eliminación del carbono.									
Objetivos estratégicos y personales	Los descritos en la tabla de la página anterior	10%	Bajo (0% al 40%)	Bueno a Alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)	Excepcional	85%	8,5%	139 £
Descripción del desempeño									
El CEO de IAG ha llevado al Grupo a recuperar la rentabilidad después de tres años y a volver a los niveles de desempeño y rentabilidad de 2019, mediante un plan claro y la ejecución de iniciativas clave de transformación. Es un logro considerable, en especial si se tienen en cuenta la incertidumbre económica y los desafíos que han persistido durante todo el ejercicio. El CEO de IAG también ha impulsado el avance de la agenda ESG, aumentando la diversidad y la cartera de candidatos a la sucesión de los puestos de alta dirección de IAG y ha conseguido un importante progreso en el cumplimiento del objetivo de eficiencia de carbono para 2025.									
Total		100%					83,5%		1.369 £

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

En relación con todas las métricas, se fijó una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Puntuación resultante de la aplicación de métricas	Opinión de la Comisión de Retribuciones	Puntuación final expresada como porcentaje del Máximo	
83,5%	—		83,5%
% del máximo	Sin ajuste		X
		Oportunidad máxima de bonus (% del salario base)	200%
			X
		Salario base (.000 £)	820 £
			=
		Asignación de Incentivo Anual 2022 (.000 £ incluido en la tabla de cifra única)	1.369 £
			1.608 €

Asignación del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) 2020 de IAG

La asignación de derechos al amparo del PSP de IAG concedida el 6 de marzo de 2020 fue verificada al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2020 y finalizó el 31 de diciembre de 2022. La asignación a favor del actual CEO de IAG, que no era consejero ejecutivo del Grupo en el momento de concederse, era equivalente al 150% del salario en el momento de efectuarse la asignación.

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con la del índice STOXX Europe 600 Travel & Leisure; 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 al RoIC. La definición del RoIC utilizado sigue coincidiendo con la metodología descrita en el Informe y Cuentas Anuales de la Sociedad. La consolidación de derechos asignados estaba condicionada a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las circunstancias existentes durante el periodo de tres años.

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Parámetro	Mínimo	Objetivo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación en 2020)
Retorno total para el accionista (TSR) comparado con la evolución del TSR del índice STOXX Europe 600 Travel & Leisure a lo largo de todo el periodo de desempeño de tres años (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%)	TSR conseguido: -65,36 % Inferior al índice en un 45 %	0 %
BPA ajustado. La métrica es el BPA ajustado en el último año del periodo de desempeño, es decir, el BPA de 2022 (ponderación de un tercio)	BPA 2022 de 140 céntimos € (se consolida el 10%)	BPA de 2022 entre 140 céntimos € y 180 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA 2022 de 180 céntimos € (consolidación del 100%)	5,6 céntimos € por acción	0 %
RoIC. La métrica es el RoIC del último año del periodo de desempeño, es decir, el ROIC de 2022 (ponderación de un tercio)	RoIC de 2022 del 14% (consolidación del 10%)	RoIC de 2021 entre el 14% y el 16% (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC de 2022 del 16% (consolidación del 100 %)	4,6 %	0 %
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercitada	Ninguna discrecionalidad ejercitada por la Comisión de Retribuciones/el Consejo de Administración				
Resultado total para el consejero ejecutivo (CEO de IAG)					0 %

El CEO de IAG no obtuvo ningún valor al no haber consolidación de derechos del PSP de 2020.

Derechos concedidos en virtud de planes durante el ejercicio 2022 Plan de Acciones Restringidas (RSP)

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

Las asignaciones de derechos del RSP a favor de consejeros ejecutivos están sujetas a un período de consolidación de tres años y a un período adicional de mantenimiento de dos años; la consolidación depende de la evaluación con resultado satisfactorio de los indicadores discrecionales por la Comisión de Retribuciones. Esta evaluación se centra en el desempeño global de la Sociedad durante el período de consolidación, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero, así como deficiencias materiales identificadas en materia regulatoria y de riesgos y garantiza que las asignaciones concedidas a los consejeros ejecutivos sean justas y adecuadas al desempeño empresarial y a la experiencia de los accionistas. Las asignaciones del RSP están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback*, que permiten reducir las asignaciones, incluso hasta cero, para garantizar que no se recompensa la falta de resultados empresariales o individuales conforme al plan.

Para 2022, el Consejo de Administración de IAG propuso modificar la Política de Remuneración de los Consejeros con el fin de incrementar la oportunidad máxima bajo el Plan de Acciones Restringidas del 100% al 150% del salario respecto de cualquier ejercicio. Con esta propuesta se pretendía, dentro del paquete retributivo del CEO, poner un mayor énfasis en el desempeño sostenido a largo plazo y reforzar la alineación de sus intereses a largo plazo con los de nuestros accionistas.

Esta modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 fue propuesta por los siguientes motivos:

- Garantizar que el Grupo pueda ofrecer al Consejero Delegado de IAG la oportunidad de recibir un incentivo a largo plazo que sea justo y proporcionado y que refleje la complejidad del Grupo y su estrategia y que al mismo tiempo reconozca adecuadamente los continuos desafíos del mercado exterior.
- Ofrecer una oportunidad respecto al RSP que sea más acorde con su cargo, visto el aumento de las oportunidades para el talento en el mercado exterior. Las actuales condiciones retributivas del CEO de IAG son cada vez menos competitivas si se comparan con otras sociedades dentro y fuera del sector de la aviación. El Grupo compite por el talento en un mercado global y hay evidencias recientes que apuntan a que los salarios de los ejecutivos en Europa continental y en los Estados Unidos han aumentado más rápidamente que en el Reino Unido. En particular, la brecha con las oportunidades que ofrecen los paquetes retributivos estadounidenses constituye un punto de especial preocupación en términos de retención.
- Desde que comenzó la pandemia, el Grupo ha perdido una serie de personas en puestos esenciales que han pasado a competidores de otros sectores. Además, en el último año, la propia experiencia de contratación de ejecutivos del Grupo ha confirmado la tendencia al alza en los salarios de los ejecutivos en el mercado, lo que reduce la posición relativa de la remuneración total del Consejero Delegado de IAG comparada con la de su equipo ejecutivo y aumenta el grado de compresión salarial dentro de dicho equipo. Estos factores ponen de manifiesto los retos a los que se enfrenta el Grupo a la hora de retener a su mejor talento, esencial para la transformación del Grupo, así como la importante función que una remuneración justa y competitiva desempeña en este sentido.
- Es del mayor interés para IAG y sus accionistas garantizar la capacidad del Grupo para retener el talento dentro del Grupo y, en particular, al actual CEO de IAG. Las circunstancias actuales hacen aún más necesarias las competencias, capacidades y dilatada experiencia en aviación del CEO de IAG.

En el último año, la Comisión de Retribuciones ha mantenido extensas consultas con los mayores accionistas, asesores de voto y organizaciones representantes de accionistas de IAG en relación con la propuesta de modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de IAG.

Las modificaciones de la Política fueron aprobadas en la junta de accionistas de 2022 celebrada el 16 de junio de 2022 y como resultado le fue concedida al CEO de IAG una asignación adicional bajo el RSP, con lo que su oportunidad total respecto a dicho plan para el ejercicio 2022 era del 150% del salario.

Información detallada sobre la asignación del RSP de 2022 al consejero ejecutivo

Tipo de asignación	Derechos sobre acciones de la sociedad
Base para la determinación del valor de la asignación	Las asignaciones solo se conceden a ejecutivos con una trayectoria ininterrumpida de alto rendimiento en puestos clave, que tienen el potencial de asumir una mayor responsabilidad organizativa y a quienes la Sociedad desea retener a largo plazo.
Valor nominal de la asignación del consejero ejecutivo	CEO de IAG (Luis Gallego) - 150 % del salario base
Fecha de concesión	100 % el 21 de marzo de 2022 50% adicional el 28 de octubre de 2022 <ul style="list-style-type: none"> La asignación adicional se concedió después de la aprobación de los accionistas, en las mismas condiciones que si se hubiera concedido normalmente en marzo de 2022. Por este motivo, a pesar de la caída en el precio de la acción desde la asignación en marzo, el CEO de IAG no se benefició de «ganancias imprevistas» en relación con la asignación adicional.
Precio de la acción en la asignación	1,41 £
Período de consolidación	Tres años: 21 de marzo de 2022 a 20 de marzo de 2025
Período de mantenimiento	Dos años: 21 de marzo de 2025 a 20 de marzo de 2027
Descripción de indicadores discrecionales	Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño. La consolidación estará condicionada a la satisfacción de una condición de consolidación discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar la condición de consolidación, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del periodo de consolidación, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y comparación con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de métricas operativas y estratégicas fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Esta evaluación asegurará que el valor de la asignación que reciban los consejeros ejecutivos sea justo y acorde con el desempeño del negocio y con la experiencia de nuestros grupos de interés y que no se recompensa la falta de desempeño corporativo o individual. En caso de un nivel de desempeño corporativo o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión de Retribuciones al evaluar los indicadores de desempeño quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneraciones de los Consejeros en el momento de la consolidación.

Derechos de pensión totales

Luis Gallego no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante el tiempo en que ha sido consejero ejecutivo en el período objeto del informe (1 de enero de 2022 a 31 de diciembre de 2022). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 102.500 £. Este importe es equivalente al 12,5 % del salario base abonado durante el período de desempeño y es comparable al porcentaje aplicado a la mayoría de la plantilla británica.

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

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

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

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

Consejero delegado, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 3,5
	Real		Salario por 4,84 (1.192.376 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta para determinar el cumplimiento de las directrices son las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones resultantes de la consolidación y ejercicio de derechos sobre acciones, las acciones resultantes de los derechos sobre acciones consolidados y no ejercitados, incluidas las sujetas al período de mantenimiento del plan de acciones por desempeño, las acciones consolidadas sujetas al período de mantenimiento del plan de acciones restringidas y las acciones no consolidadas resultantes del plan de incentivo anual diferido.

La siguiente tabla resume la actual participación accionarial de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2022:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas, o sujetas al período de mantenimiento, de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones consolidadas del plan de acciones restringidas	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Total de acciones tituladas a efectos del cumplimiento del requisito ¹
Luis Gallego	350% del salario	403.834	513.747	231.589	0	43.206	1.192.376 (484% del salario)

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

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

Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

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

Historial retributivo del CEO de IAG

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

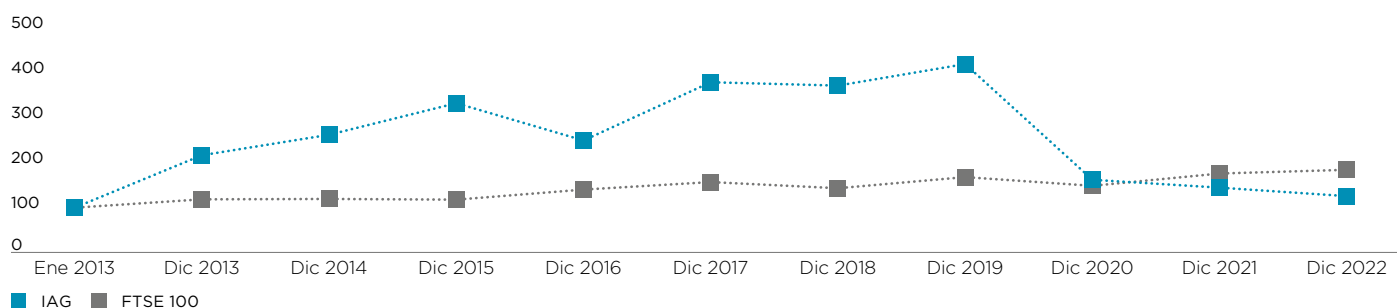
	CEO de IAG – cifra única total de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo	
2013	Willie Walsh	4.971.000 £	78,75 % del máximo	100 % del máximo
2014		6.390.000 £	97,78% del máximo.	85,00 % del máximo.
2015		6.455.000 £	80,00 % del máximo.	100,00 % del máximo.
2016		2.462.000 £	33,33 % del máximo	50,00 % del máximo.
2017		3.954.000 £	92,92 % del máximo	66,67% del máximo
2018		3.030.000 £	61,85% del máximo.	46,19% del máximo.
2019		3.198.000 £	51,97 % del máximo.	72,11 % del máximo.
2020	Willie Walsh	662.000 £	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
	Luis Gallego	301.000 £	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2021	Luis Gallego	1.110.000 £	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2022		2.577.000 £	83,5% del máximo	Consolidación cero de incentivos a largo plazo

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

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

El gráfico muestra el valor a 31 de diciembre de 2022 de una inversión hipotética de 100 £ en acciones de IAG realizada en la admisión a cotización comparado con el valor de 100 £ invertidas en el índice FTSE 100 en el mismo periodo. También se representan en el gráfico los valores en los cierres de ejercicio intermedios. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses previo al cierre de los ejercicios.

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



Consejeros no ejecutivos

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

Cargo	Asignación
Presidente No Ejecutivo	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €
Asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de Senior Independent Director	30.000 €

Todos los consejeros no ejecutivos aceptaron una reducción en todos los tipos de asignaciones recibidas con el fin de preservar el capital y de mantener la posición competitiva del Grupo durante la pandemia. Entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, se aplicó una reducción del 20% a todos los tipos de asignaciones. Posteriormente en 2021, la reducción se redujo al 10% y se aplicó en todo el ejercicio.

Las asignaciones reflejadas en la tabla son las cifras contractuales y han permanecido invariables desde 2011. No se ha propuesto ningún incremento en las asignaciones de los consejeros no ejecutivos para 2023.

Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

Las cifras incluidas en la siguiente tabla reflejan que para 2022, con el Grupo saliendo de la pandemia, se acordó, con efectos desde el 1 de enero de 2022, poner fin a la reducción del 10% aplicada a todos los tipos de asignaciones en 2021 y volver a los importes contractuales (mostrados en la tabla anterior).

Consejero (€'000)	Asignaciones Fijas 2022	Complementos salariales sujetos a tributación 2022	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2022	Asignaciones Fijas 2021	Complementos salariales sujetos a tributación 2021	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2021
Javier Ferrán ¹	645	5	650	573	4	577
Heather Ann McSharry ²	147	6	153	108	0	108
Giles Agutter	120	0	120	108	4	112
Peggy Bruzelius	120	0	120	108	0	108
Eva Castillo	120	2	122	108	0	108
Margaret Ewing	140	3	143	126	0	126
Maurice Lam ³	120	12	132	58	2	60
Robin Phillips	120	4	124	108	0	108
Emilio Saracho	120	11	131	108	7	115
Nicola Shaw	140	12	152	123	0	123
Alberto Terol ⁴	79	17	96	153	9	162
Antonio Vázquez ⁵	-	-	-	11	7	18
Total (€'000)	1.871	72	1.943	1.692	33	1.725

1 Javier Ferrán fue nombrado Presidente en sustitución de Antonio Vázquez a la salida de éste el 7 de enero de 2021 y su asignación fija de enero de 2021 refleja una combinación de asignaciones como consejero no ejecutivo y como presidente.

2 Heather Ann McSharry fue nombrada Senior Independent Director y Presidenta de la Comisión de Retribuciones en junio de 2022

3 Maurice Lam se incorporó al Consejo de Administración el 17 de junio de 2021 y sus asignaciones y complementos salariales sujetos a tributación en 2021 reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

4 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022 y sus asignaciones reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

5 Antonio Vázquez dejó el Consejo de Administración en 2021 y no recibió ninguna asignación en 2022.

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

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

Complementos salariales sujetos a tributación

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

Tipos de cambio

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2022, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ de 1,1744 (2021: 1,1587).

Acciones titularidad de Consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Javier Ferrán	774.750	0.016
Luis Gallego	891.590	0.018
Giles Agutter	625	0.000
Peggy Bruzelius	0	0.000
Eva Castillo	0	0.000
Margaret Ewing	18.750	0.000
Maurice Lam	0	0.000
Heather Ann McSharry	55.000	0.001
Robin Phillips	0	0.000
Emilio Saracho	0	0.000
Nicola Shaw	4.285	0.000
Total	1.745.000	0.035

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2022 y la fecha de este Informe.

Pagos a antiguos consejeros

En 2022 recibieron beneficios de viajes los antiguos miembros del Consejo de Administración indicados a continuación:

Antiguo Miembro del Consejo de Administración	Valor
Antonio Vázquez	8.000 €
Patrick Cescau	24.000 €
Maria Fernanda Mejía	15.000 €
Deborah Kerr	7.000 €
Baroness Kingsmill	24.000 €
Kieran Poynter	9.000 €
Dame Marjorie Scardino	17.000 €
James Lawrence	8.000 €

Plantilla en General En 2022

Una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2022 ha sido entender la experiencia de la plantilla en el sentido de cómo le afecta el actual entorno económico y la crisis del coste de la vida y ofrecerle apoyo.

Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo único de IAG, la recompensa a los empleados es responsabilidad de cada compañía operativa y se gestiona por cada una de ellas, lo que les permite ofrecer la experiencia adecuada a clientes y empleados.
- Los empleados han desempeñado un papel fundamental en nuestra recuperación y han sido clave para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes. Nuestras sociedades siguen apoyando a sus empleados en estos tiempos difíciles y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles, justos y estén alineados con la competitividad de la compañía operativa.
- El 89% de los empleados están cubiertos por convenios colectivos, de los que hay 32 en todo el Grupo, muchos de los cuales fueron revisados en 2022.
- La Comisión ha sido regularmente informada de la experiencia de la plantilla y, en particular, de las medidas adoptadas en las compañías operativas para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. En relación con la remuneración de la plantilla, cada compañía operativa ha querido establecer convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio sigue siendo competitivo. En este sentido, se realizaron pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo (por ejemplo, un pago de 1.000 £ a empleados elegibles de IAG Loyalty y un pago extraordinario de 1.700 € a empleados elegibles de Aer Lingus).
- Durante la pandemia, se implementaron una serie de intervenciones destinadas a ayudar a nuestros empleados, incluido el amplio uso de planes de conservación de puestos de trabajo y salarios, con aportación por parte de las compañías operativas de un importe adicional de alrededor de 150 millones de libras esterlinas para complementar los pagos derivados de los planes estatales.

Interacción con los empleados

- Los miembros del Consejo de Administración también interactúan regularmente con grupos de representantes de empleados. En 2022 se realizaron doce visitas a todas las compañías operativas. Se informó al Consejo de Administración de los principales puntos tratados en estas visitas con el fin de que conociera las experiencias de los empleados y de identificar áreas de mejora. Se explica con mayor detalle la involucración del Consejo de Administración con los empleados en la sección de «Interacción con los grupos de interés» del informe de Gobierno Corporativo.

Brecha salarial

- Las compañías operativas han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a respaldar la igualdad de género, incluida la revisión de sus procesos de contratación con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores, el establecimiento de oportunidades de mentoring y networking para las mujeres y la impartición de programas educativos para niñas y mujeres jóvenes que contemplen iniciar una carrera profesional en la aviación. Con la reapertura de los mercados y la relajación de las restricciones de viajes, las aerolíneas ampliaron la capacidad para hacer frente a la creciente demanda de vuelos. Para ello, se efectuaron alrededor de 17.400 nuevas contrataciones en todo el Grupo, la mayoría de ellas para Personal de Cabina y Operaciones en Aeropuertos. Este cambio en el perfil de recursos ha derivado, en el ámbito del grupo IAG, en una reducción interanual de la brecha salarial del 25% en 2021 al 12,6% en 2022.

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

Alineación de la Remuneración del Consejero Delegado y de la Plantilla

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

	CEO de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
Salario Base	<p>2022 ha sido el primer ejercicio desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro, sin incrementos salariales en 2021 o 2022 (rebaja del 10% en 2021 y rebaja del 20% en 2020 después del inicio de la pandemia).</p> <p>Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla.</p>	<p>El 89 % de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos, muchos de los cuales fueron revisados a lo largo de 2022, con el objetivo de reforzar su alineación con el mercado y con el futuro desempeño empresarial y para asegurar que el salario es competitivo y también sostenible.</p> <p>Los presupuestos para incrementos salariales a favor de empleados se determinan por cada compañía operativa en cada país.</p> <p>Los aumentos salariales reflejan la posición respecto al mercado, el desempeño, las aptitudes, la aportación y el desarrollo en el puesto.</p> <p>Si comparamos los aumentos del salario base en 2022 del CEO de IAG con el aplicado al personal del Reino Unido en 2022, de los cerca de 22.000 empleados que lo fueron tanto en 2021 como en 2022, el incremento salarial medio asignado fue del 8 % del salario base contractual.</p>
Complementos Salariales Sujetos a Tributación	<p>Los paquetes de beneficios se corresponden en términos generales con los de otros empleados que se incorporaron en el mismo país y al mismo tiempo.</p>	<p>Las compañías operativas establecen los beneficios en un nivel competitivo y adaptados a la práctica del mercado local.</p>
Pensión	<p>Contribución a pensiones del 12,5 % del salario en línea con el aportado a la mayoría de la plantilla en el país pertinente.</p>	<p>Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.</p>
Asignaciones de Incentivo Anual	<p>El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario.</p> <p>Un mínimo del 60% y un máximo del 80% del incentivo anual está sujeto a métricas financieras. La ponderación según objetivos específicos del puesto no excederá del 25 %, estando sujeto el remanente a métricas no financieras (por ejemplo, métricas basadas en el cliente y una métrica de carbono específica de IAG y concebida para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050).</p> <p>El 50 % del incentivo devengado se difiere en forma de acciones por un periodo de tres años.</p> <p>El CEO de IAG confirmó al Consejo de Administración su deseo de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual en 2021, renunciando a toda oportunidad de recibir incentivos en 2021, por lo que no se ha asignado al CEO de IAG ningún incentivo anual con respecto a 2020 y 2021.</p>	<p>Se implementaron planes de Incentivos a favor de empleados elegibles condicionados al cumplimiento de objetivos financieros, de clientes, de eficiencia del carbono y personales. Las oportunidades de obtener incentivos varían en función del puesto y los resultados y pagos derivados de estos planes se gestionaron en el ámbito local.</p>
Incentivos a Largo Plazo	<p>Oportunidad máxima bajo el plan de acciones restringidas del 150 % del salario base, condicionado al cumplimiento de objetivos de desempeño.</p> <p>Las asignaciones están sujetas a un período de consolidación de tres años, seguido de un período de mantenimiento de dos años.</p>	<p>Asignaciones de acciones restringidas a favor de altos directivos de todo el Grupo para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas.</p> <p>También con carácter excepcional, el talento identificado puede participar cuando se considera que la persona alcanzará una categoría de alta dirección en un plazo de 12-18 meses y que la asignación de incentivos a largo plazo es fundamental para la retención.</p>

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

En la siguiente tabla se indican las cifras del ratio salarial del CEO de IAG en el período entre 2019 y 2022..

Año	Cifra única CEO (.000 £)	Método ¹	25º cuartil inferior	Cuartil medio	75º cuartil superior
2022	2.577	Option A	59:1	45:1	29:1
2021	1.110	Option A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Option A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Option A	109:1	72:1	49:1

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

Año	Salario de empleado del Reino Unido	25º cuartil inferior	Cuartil medio	75º cuartil superior
	Salario base (.000 £)	27,7	40,9	62,4
2022²	Remuneración total (.000 £)	43,4	57,1	90,5
	Salario base (.000 £)	26,9	39,7	60,6
2021 ³	Remuneración total (.000 £)	38,6	53,4	80,7
	Salario base (.000 £)	17,2	28,6	45,2
2020 ⁴	Remuneración total (.000 £)	28,4	42,8	63,9
	Salario base (.000 £)	20,1	32,3	46,5
2019	Remuneración total (.000 £)	29,4	44,2	64,7

- 1 El ratio sigue calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado Option A. Los datos sobre el salario de los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 36.474 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2022.
- 2 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina del Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2022, pagaderos a empleados más adelante en 2023, se han diseñado en términos individuales respecto a cada empleado, sobre la base de marcos acordados. De esta forma se puede realizar una comparación justa y exacta con la cifra única total de remuneración del CEO de IAG en 2022.
- 3 Para presentar de manera justa y representativa la retribución total recibida por los empleados del Reino Unido, las cifras de salario base y remuneración total de 2021 incluyen pagos de ERTE estatales y los complementados por la Sociedad. Esta consideración no es pertinente para 2022 ya que el programa de ERTE del Reino Unido finalizó en septiembre de 2021.
- 4 Las cifras correspondientes a la plantilla del Reino Unido en 2020 excluyen los pagos de ERTE de cualquier tipo y representan las ganancias por el tiempo trabajado pero no el nivel íntegro del salario percibido por los empleados y la remuneración efectivamente recibida por ellos.

La reducción del ratio respecto a 2019 demuestra el persistente impacto de la pandemia y refleja fielmente la contracción salarial del CEO de IAG, cuya remuneración actual ronda el 81% de los niveles de 2019.

El aumento en la remuneración de los empleados del Reino Unido en 2022 refleja:

- En todas nuestras compañías operativas hemos implantado una serie de programas destinados a ayudar a nuestros empleados en el actual contexto de incertidumbre económica.
- Pagos efectuados a directivos conforme al plan de incentivo anual 2022.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla del Reino Unido, informándose del salario de 29.744 empleados en 2021 y de 36.474 en 2022.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2021 y 2022 se explica por lo siguiente:

- 2022 ha sido el primer año desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro (sin incrementos en 2021 ni en 2022, con una rebaja del 10% en 2021 y una rebaja del 20 % en 2020).
- 2022, con el Grupo saliendo reforzado de la pandemia, ha sido el primer año desde 2019 en que el CEO de IAG ha recibido una asignación de Incentivo Anual.

La Comisión es consciente de que aunque el ratio actual es temporal, se aparta del de empresas de perfil similar. A medida que el Grupo siga avanzando en su recuperación de la pandemia y que se empiece a pagar el incentivo variable a largo plazo del CEO de IAG en función de la generación de valor sostenible para los accionistas, está previsto que el ratio salarial del CEO del Grupo aumente a unos niveles prepandemia más representativos.

Cambio en la remuneración de los consejeros comparada con los empleados

En la siguiente tabla se compara el cambio en la remuneración interanual de los consejeros del Grupo con el cambio equivalente en la remuneración de los empleados del Reino Unido entre 2020 y 2022.

Consejero (.000 €)	2021 a 2022			2020 a 2021			2019 a 2020		
	Cambio en salario o asignaciones de 2021 a 2022 ¹	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2021 a 2022	Cambio en el valor del incentivo anual de 2021 a 2022	Cambio en salario o asignaciones de 2020 a 2021 ¹	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2020 a 2021	Cambio en el valor del incentivo anual de 2020 a 2021	Cambio en salario o asignaciones de 2019 a 2020	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2019 a 2020	Cambio en el valor del incentivo anual de 2019 a 2020
Luis Gallego ²	13%	3%	100%	269%	315%	0%	-	-	-
Javier Ferrán ³	13%	25%		436%	0%		67%	100%	
Heather Ann McSharry ^{4,6}	36%	100%		-	-		-	-	
Giles Agutter ⁵	11%	(100%)		260%	100%		-	-	
Peggy Bruzelius ⁶	11%	0%		-	-		-	-	
Eva Castillo ⁶	11%	100%		-	-		-	-	
Margaret Ewing	11%	100%		18%	(100%)		67%	300%	
Maurice Lam ⁷	107%	500%		-	-		-	-	
Robin Phillips ⁵	11%	100%		260%	0%		-	-	
Emilio Saracho	11%	57%		6%	17%		(15%)	(67%)	
Nicola Shaw	14%	100%		21%	(100%)		(15%)	(94)	
Alberto Terol ⁸	(48%)	89%		20%	(100%)		(6%)	(62%)	
Todos los empleados del Reino Unido^{9,10}	3%	0%	78%	39%	0%	131%	(11%)	0%	

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

2 Luis Gallego: 2022 primer año desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro sin incremento en 2021 ni en 2022 (rebaja del 10% en 2021 y del 20% en 2020) y, ya con el Grupo saliendo más fuerte de la pandemia, 2022 ha sido el primer año desde 2019 en que el CEO de IAG ha recibido una asignación de incentivo anual. La comparación entre 2020 y 2021 refleja la remuneración correspondiente a una parte del año en 2020 frente a la de un año completo en 2021.

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

4 El aumento de las asignaciones de Heather Ann entre 2022 y 2021 refleja su nombramiento como Senior Independent Director y Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de junio de 2022.

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

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

7 En relación con Maurice Lam, la comparación entre 2021 y 2022 refleja el desempeño del cargo de consejero durante parte del año en 2021 frente al año completo en 2022.

8 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022 y sus asignaciones reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

9 Las cifras de salario medio de 2020 y 2021 correspondientes a todos los empleados del Reino Unido de las que se ha obtenido el aumento del 3% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados del Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2022.

10 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados del Reino Unido entre 2021 y 2022 (77%) obedece a la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio y a la vuelta del Grupo a una rentabilidad (frente a la distribución de asignaciones de incentivos considerablemente inferiores en ejercicios anteriores).

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2022 y 2021, los costes salariales totales, el resultado de explotación ajustado y los dividendos para la Sociedad.

	2022	2021
Costes salariales totales, IAG ¹	4.647.000.000 €	3.031.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	4.969.000 €	3.011.000 €
Resultado de operaciones de IAG, antes de partidas excepcionales	1.225.000.000 €	(2.970.000.000) €
Dividendos declarados	-	-
Dividendos propuestos	-	-

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

Implementación de la Política de Remuneración para 2023

En la siguiente tabla se refleja la forma en que se aplicará en 2023 la Política de Retribuciones aprobada por los accionistas en la Junta de Accionistas de 2021, y modificada en la Junta de Accionistas de 2022, junto con un resumen de sus puntos más importantes:

Componente del salario	Objetivo y vinculación con la estrategia	Aplicación del Elemento	Implementación en 2023
Consejeros ejecutivos			
Salario base	Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.	El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia factores como el mercado externo, así como las aptitudes y contribución de cada persona. Los salarios base son objeto de revisión anualmente con efectos, normalmente, el 1 de enero de cada año.	A partir del 1 de enero de 2023: 852.800 € (1.001.528 €) (incremento del 4 % respecto a 2022). Primer incremento desde el nombramiento en 2020 y por debajo del incremento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es de más del 6 %.
Plan de Incentivo Anual	Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo. El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y constituye una herramienta de retención.	El Consejo de Administración, por recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos financieros y no financieros que se aplican al Plan de Incentivo Anual. Estos se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo de Administración) y el enfoque estratégico del Grupo. Para la parte basada en objetivos personales, la Comisión considerará el desempeño de cada ejecutivo en relación con los objetivos específicos de su cargo. El 50% de las asignaciones del Plan de Incentivo Anual se difiere en forma de acciones que se consolidan en un período de tres años. Se aplican cláusulas <i>Malus</i> y <i>Clawback</i> .	El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Un mínimo del 60% y un máximo del 80% del incentivo anual está sujeto a métricas financieras. La ponderación según objetivos específicos del puesto no excederá del 25 %, estando sujeto el remanente a métricas no financieras (por ejemplo, métricas basadas en el cliente y una métrica de carbono específica de IAG y concebida para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050).

Componente del salario	Objetivo y vinculación con la estrategia	Aplicación del elemento	Implementación en 2023
Plan de Acciones Restringidas	Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	<p>Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño.</p> <p>La consolidación estará condicionada a la permanencia y al cumplimiento de una condición de consolidación discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación.</p> <p>Se aplican cláusulas <i>Malus</i> y <i>Clawback</i>.</p>	<p>De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.</p> <p>Asegura una oportunidad de incentivo a largo plazo justa y proporcional, acorde con el mercado exterior y con el posicionamiento relativo de la retribución total del CEO de IAG comparada con la de su equipo ejecutivo.</p>
Requisito de Participación Accionarial	Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	<p>Acumulación y mantenimiento de una participación accionarial del 350 % del salario base.</p> <p>Requisito de mantener la participación accionarial durante dos años después de la salida.</p>	<p>Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables.</p> <p>A 31 de diciembre de 2022, el CEO de IAG tenía una participación accionarial del 484 % del salario base.</p>
Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por pensión	Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales básicos que reflejan la práctica del mercado local.	La contribución a pensión estará en línea con la aplicada a la mayoría de la plantilla en el país pertinente. Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje y seguros médicos privados.	<p>Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.</p> <p>El derecho del CEO de IAG a un complemento salarial de transición finalizó a finales de 2022.</p>
Consejeros no ejecutivos			
Asignación fija	Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.	<p>Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Para reconocer la función clave del Presidente del Consejo de Administración, se fija una asignación específica para este cargo. Existe asimismo una asignación adicional por asumir el cargo de <i>Senior Independent Director</i> y también por la presidencia de una Comisión. No existe ninguna asignación adicional por ser miembro de una Comisión.</p>	<p>La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2023. Las asignaciones no se han modificado desde 2011.</p>

Información complementaria — opciones sobre acciones y acciones de los Consejeros

En la siguiente tabla se detallan las opciones de coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidas al actual CEO de IAG conforme al PSP de IAG a 31 de diciembre de 2022:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2022	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre 2022
Luis Gallego	28 de mayo de 2015	131.242	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31/12/2024	131.242
	7 de marzo de 2016	98.001	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31/12/2025	98.001
	6 de marzo de 2017	174.504	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31/12/2026	174.504
	8 de marzo de 2019	245.114	-	-	245.114	-	caducadas		0
	6 de marzo de 2020	538.805	-	-	-	-	1 de enero de 2025	31/12/2029	538.805
Total opciones coste cero sobre acciones ordinarias		1.187.666	-	-	245.114	-			942.552

La asignación concedida el 8 de marzo de 2019 fue verificada al final del período de desempeño. No se consiguió el umbral mínimo respecto a ningún métrica, por lo que la asignación caducó en su totalidad.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones de desempeño asociadas a las asignaciones del PSP no consolidadas antes indicadas. 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 resultados de tres años. Las asignaciones consolidadas están sujetas a 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 las asignaciones del PSP era, en 2020: 459 peniques; 2019: 567 peniques; 2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 2015: 550 peniques.

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

Consejero	Fecha de concesión	Nº de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a indicadores de desempeño	Fecha de expiración período mantenimiento	Nº de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2022	Nº de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2022
Luis Gallego	23 de junio de 2021	414.954	23 de junio de 2024	-	23 de junio de 2026	414.954	-
	21 de marzo de 2022	581.907	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	581.907	-
	28 de octubre de 2022	290.953	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	290.953	-
Total asignaciones de derechos sobre acciones condicionales (RSP)		1.287.814				1.287.814	

Las asignaciones del RSP están sujetas a condiciones de desempeño discretionales antes de la consolidación. Al evaluar el indicador de desempeño, la Comisión de Retribuciones tiene en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del periodo de consolidación, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. En caso de un desempeño deficiente por parte de la Sociedad o del consejero ejecutivo, la Comisión de Retribuciones dispone de cláusulas *malus* y *clawback* para reducir el valor de la consolidación, incluso a cero.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de las asignaciones del RSP era, en 2022: 141 peniques (2021: 198 peniques).

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

De acuerdo con la vigente política, el 50% de cualquier asignación de Incentivo Anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. De conformidad con este plan, las asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad que mantiene el actual Consejero Ejecutivo, concedidas conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los períodos de desempeño cerrados a 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2019.

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

Al no haberse concedido asignaciones del IADP al CEO de IAG durante dos años consecutivos, se han reducido considerablemente los derechos sobre acciones no consolidados bajo el IADP, con la consiguiente pérdida de efectividad de las acciones no consolidadas del IADP como herramienta de retención.

Consejero Ejecutivo	La asignación del ejercicio se refiere a 1	Fecha de asignación	Número de Acciones a 1 de enero de 2022	Asignaciones autorizadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Nº de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2022
Luis Gallego	2018	8 de marzo de 2019	74.576	74.576	8 de marzo de 2022	-	-	-
	2019	6 de marzo de 2020	81.520	-	6 de marzo de 2023	-	-	81.520
Total:			156.096	74.576		-	-	81.520

1 En relación con el período de desempeño cerrado a 31 de diciembre de 2022, está previsto conceder la asignación en marzo de 2023.

Las asignaciones del IADP ya reflejan el desempeño en un período de desempeño completo, por lo tanto, la consolidación de las asignaciones no está sujeta a nuevas condiciones de desempeño. No obstante, según los términos y condiciones de las asignaciones del IADP, es necesario que los consejeros ejecutivos sigan en la Sociedad en el momento de la consolidación o hayan salido de la Sociedad como «*good leaver*», para poder recibir la asignación. Las asignaciones del IADP también están sujetas a disposiciones *malus* y *clawback* de la política.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en relación con las asignaciones del IADP (en relación con el desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes, asignación de 2020: 459 peniques; y asignación de 2019: 567 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 2019 (en relación con el ejercicio 2018) fue de 567 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (21 de marzo de 2022) era de 140 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones resultantes de la consolidación, tal y como se muestra en la tabla anterior.

Gestionar el riesgo para proteger el negocio y apoyar el cambio sostenible

Agilidad en la Gestión del Riesgo Empresarial (ERM)

El marco de ERM del Grupo continúa adaptándose y evolucionando en consonancia con las necesidades del negocio y de nuestros grupos de interés. Esto permite al Grupo y a sus compañías tanto responder a los cambios en el entorno de riesgos externos como apoyar el ritmo y la escala de la transformación del negocio para lograr un cambio sostenible.

Durante el año, el Grupo revisó el panorama macroeconómico y geopolítico para identificar riesgos emergentes y sus consecuencias para los riesgos principales actuales, así como cambios en los riesgos de competencia y de mercado, especialmente aquellos que podrían afectar a la resiliencia operativa. Al seguir desarrollando la evaluación realizada por el Grupo sobre las interdependencias de los riesgos, planificar el escenario para cuantificar el impacto de los riesgos bajo diferentes combinaciones y supuestos, y considerar los riesgos dentro del entorno de riesgos del Grupo que hayan aumentado, debido a factores externos o a consecuencia de decisiones tomadas por el Grupo, el Consejo y el equipo directivo están mejor informados y pueden reaccionar con mayor rapidez. Cuando ha sido necesario tomar más medidas, el Consejo ha considerado las posibles acciones de mitigación y, cuando ha resultado apropiado o viable, el Grupo ha implementado o confirmado planes para abordar dichos riesgos o asumirlos dentro de la tolerancia al riesgo determinada por el Grupo.

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

Riesgos emergentes y amenazas a largo plazo

Se tienen en consideración los riesgos emergentes y las amenazas a más largo plazo que podría afrontar el Grupo o la industria. Cuando se identifican riesgos emergentes, se monitorizan dentro del marco general, asignándoles la etiqueta de "bajo vigilancia", hasta que se considera que han dejado de plantear una amenaza potencial 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, o bien cuando el riesgo se convierte en un riesgo principal. También se consideraron y analizaron otros riesgos de impacto alto y poco probables.

Política y marco de ERM

El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial está definido en la política de ERM, que ha sido aprobada por el Consejo. Este proceso integral y esta metodología de gestión del riesgo garantizan una identificación clara y una evaluación profunda de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los emergentes. El marco de gestión del riesgo está integrado en todos los negocios del Grupo. Los riesgos empresariales se definen como cualquier riesgo que podría afectar al Plan de Negocio Estratégico a tres años ("el plan"). Los riesgos se evalúan y, si el impacto supera un cierto umbral, se representan en un mapa de riesgos empresariales, en función de la probabilidad y el impacto. Se tienen en consideración los cambios en la velocidad del impacto potencial. Asimismo, se tienen en cuenta los riesgos en eventos combinados en los que podrían producirse varios riesgos de manera simultánea. Este proceso lo dirige el Comité de Dirección, con apoyo de la función de ERM.

El Grupo considera los riesgos para el plan en el corto plazo durante 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 a lo largo de dos años. Algunas de las consideraciones no financieras son los compromisos de sostenibilidad del Grupo, la posibilidad de que se endurezca la supervisión de los reguladores y los perjuicios para la confianza de los clientes y los empleados que puedan afectar a la marca y al precio de la acción del Grupo.

Se documentan los principales controles y medidas de mitigación 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 se debate y acuerda la consiguiente aceptación del riesgo. Cada riesgo principal se somete a la debida supervisión por parte del Comité de Dirección.

Los mapas de riesgos de cada compañía operadora y función central son objeto de revisión por parte del Comité de Dirección o del equipo responsable de la función de cada compañía operadora.

Cuando las compañías operadoras dependen de otras partes del Grupo para la prestación de servicios, los riesgos se recogen adecuadamente en los mapas de riesgo para despejar cualquier duda sobre la responsabilidad.

La función de ERM también trabaja con otras áreas de cumplimiento normativo o funciones corporativas, como Relaciones Institucionales, Relaciones con Inversores, Asesoría Jurídica y Sostenibilidad, recurriendo a sus marcos y evaluaciones cuando resulta apropiado.

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.

Tolerancia al riesgo

LAG 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 se aplica a todo el Grupo o a un conjunto específico de programas, iniciativas o actividades en el seno del Grupo. El marco se mantuvo en funcionamiento durante todo el año y el Consejo evaluó la tolerancia al riesgo estipulada en todas las declaraciones al cierre del primer semestre y al cierre del año, atendiendo a los resultados del Grupo y al grado previsto de consecución de las prioridades e iniciativas del plan de negocio estratégico aprobado por el Consejo. El Consejo pudo apreciar con satisfacción que el Grupo siguió desarrollando y ejecutando iniciativas según lo previsto a lo largo de 2022 para mitigar los riesgos de acuerdo con lo contenido en sus declaraciones, o bien que se abordaron las medidas adicionales de mitigación de los riesgos a medida que fueron surgiendo.

El marco de tolerancia al riesgo se sometió a revisión y se implementará un marco nuevo en 2023. Esto permitirá el establecimiento de tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan de negocio. El marco también permitirá tener en consideración ajustes para asignar prioridades adecuadamente a las distintas iniciativas a fin de buscar oportunidades y gestionar el riesgo dentro de las tolerancias al riesgo definidas. El nuevo marco está alineado con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo en 2022, que establece el nivel de ambición e inversión durante el periodo del plan de negocio.

Análisis de viabilidad

El análisis que realiza el Consejo sobre la viabilidad del Grupo se basa directamente en la información contenida en el marco de ERM. Al final de este informe se puede encontrar información detallada sobre nuestro enfoque, la modelación de escenarios y el análisis de viabilidad.

Funciones y responsabilidades de gestión de riesgos



En todo el Grupo, los responsables de riesgos tienen la misión de identificar riesgos potenciales y gestionar adecuadamente aquellas decisiones dentro de su área de responsabilidad que podrían afectar a las operaciones de negocio y a la ejecución del Plan.

A medida que el Grupo pone en marcha actividades de transformación en las compañías operativas, el ritmo y la agilidad de los cambios generan riesgos y oportunidades. Estos riesgos relativos a la transformación 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.

Los riesgos emergentes se evalúan y los responsables de riesgos consideran e identifican su posible impacto en los planes. Los riesgos "bajo vigilancia" a más largo plazo se someten a una revisión dentro del marco.

El equipo directivo es responsable del funcionamiento eficaz de los controles internos y de la ejecución de los planes de mitigación del riesgo acordados.

Las compañías operativas revisan los riesgos durante el año, incluyendo las revisiones semestrales de los mapas de riesgos anterior a las revisiones del mapa de riesgos del Grupo.

A continuación, comunican los riesgos que afectan al Grupo o requieren su consideración de acuerdo con el marco ERM del Grupo.

También confirman a su consejo de administración y a su comisión de auditoría (de haberlos) la identificación, la cuantificación y la gestión de los riesgos en el conjunto de su compañía operativa como mínimo una vez al año.

Existen mapas de riesgos locales para las empresas filiales, además de plataformas de apoyo del Grupo, como Group Business Services e IAG Tech.

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 británico de 2018 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

El Comité de Dirección de IAG revisa el desempeño del Grupo al cierre del primer semestre y al cierre del año frente al marco de tolerancia del riesgo y comunica a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento las evaluaciones cercanas al nivel definido de tolerancia o que lo superan.

El Comité de Dirección recomienda escenarios de tensión para aplicarlos al plan de negocio estratégico en el marco del análisis anual de viabilidad del Grupo.

El Consejo de Administración de IAG tiene la responsabilidad general de garantizar que el Grupo cuente con un marco de gestión del riesgo adecuado y eficaz que englobe la determinación de la naturaleza y el alcance del riesgo que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG trata el riesgo y aborda el entorno de riesgos con regularidad a lo largo del año, al igual que lo hace el Consejo de IAG como parte de las deliberaciones generales del Consejo, además de la revisión semestral del mapa de riesgos que realiza la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG, 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. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibe información temprana sobre el examen que ha realizado el equipo directivo de los escenarios para permitirle cuestionar subjetividades y confirmar la lógica subyacente. A continuación revisa los resultados a final de año y realiza recomendaciones sobre la evaluación de la viabilidad y la declaración al Consejo.

El Consejo de IAG revisa anualmente el mapa de riesgos del Grupo y durante el año ha completado una evaluación robusta de los riesgos emergentes y principales del Grupo.

Función de Gestión del Riesgo Empresarial

La función de Gestión del Riesgo Empresarial presta apoyo a todo el Grupo para garantizar que los procesos de gestión de riesgos estén debidamente integrados y se apliquen de forma coherente, además de trabajar con el equipo directivo para identificar riesgos, cuestionar las evaluaciones y reforzar la cultura del riesgo en todo el Grupo. Esta función proporciona orientación sobre la gestión del riesgo empresarial y comparte las prácticas recomendadas en todo el Grupo y sus compañías operativas, manteniéndolas informadas de cualquier novedad regulatoria relacionada con el riesgo. La función es responsable de garantizar que el marco de Gestión del Riesgo Empresarial siga siendo ágil y responda a las necesidades del negocio y de sus grupos de interés.

Resumen del año

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras compañías, expone al Grupo a una serie de riesgos.

La exposición del Grupo al entorno de riesgos externos y las deficiencias en la resiliencia de la cadena de suministro del sector de la aviación y el impacto de la inflación, combinados con una ambiciosa agenda de transformación y cambio, han exigido evaluar cómo estaban evolucionando los riesgos y cómo estaban respondiendo a las medidas de mitigación.

Con el regreso de las operaciones al reabrirse los mercados, el Grupo ha revisado la situación macroeconómica y geopolítica para identificar riesgos emergentes y sus consecuencias para los riesgos principales actuales.

El Grupo también ha considerado la resiliencia operativa, los cambios en los riesgos de la competencia y el estado de los mercados financieros y el acceso a la financiación, las personas y la cultura en todo el Grupo, así como la satisfacción y la confianza de los clientes. La incertidumbre macroeconómica y los efectos sobre la inflación, los tipos de interés y los tipos de cambio se han reflejado en las principales evaluaciones de riesgos. El equipo directivo sigue trabajando para mitigar estos riesgos a todos los niveles del negocio e invirtiendo para reforzar la resiliencia, sin perder de vista que estos eventos de riesgo no pueden planificarse fácilmente y que las medidas de mitigación tienen un carácter más reactivo.

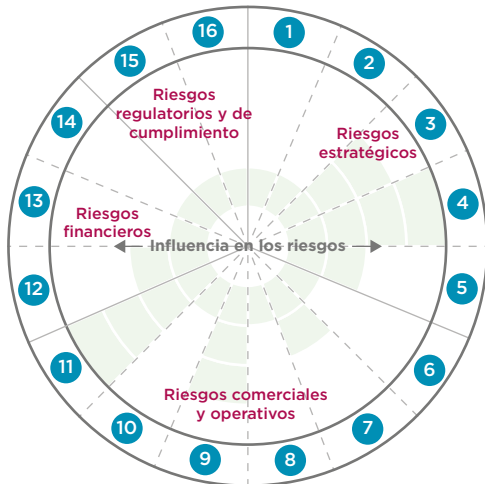
Las medidas empresariales aplicadas por el equipo directivo que mitigan o reducen de

forma efectiva el riesgo están recogidas en el plan de negocio y los escenarios relacionados más recientes del Grupo.

A lo largo del año no se identificaron nuevos riesgos principales a través de los debates sobre riesgos. Se reconsideró un riesgo en el marco de las revisiones realizadas y se reformuló como "Resiliencia operativa" frente a "Evento que causó una alteración significativa en la red", para reconocer que el riesgo para la resiliencia operativa del negocio puede derivar de múltiples eventos combinados con un impacto notable en la red y los clientes, y que estos pueden ser más importantes para el Grupo cuando persisten durante un periodo más prolongado en comparación con que los eventos puntuales.

Influencia en los riesgos principales

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



Radar de riesgos principales

La probabilidad evaluada de materialización de cada riesgo principal



Clave

Grupos de interés

-  **Clientes**
-  **Empleados**
-  **Proveedores**
-  **Gobiernos y organismos reguladores**
-  **Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros**

Vínculo con riesgos principales



Prioridades estratégicas



Tendencia del riesgo

-  Aumento
-  Estable
-  Descenso

Consideración en los escenarios de análisis de viabilidad



Riesgo principal	Prioridades estratégicas	Grupos de interés involucrados	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2022	2021	
Estratégicos					
1 Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia					2
2 Panorama de la competencia Director de Estrategia					1 2
3 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Transformación					2
4 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia/Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad					1
5 Aviación sostenible Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad					2 4
Comerciales y operativos					
6 Ciberataques y seguridad de los datos Director de Información del Grupo					3
7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información del Grupo/Director de Transformación					3
8 Resiliencia operativa Director de Estrategia/Consejeros delegados de las compañías operativas					1 2 3
9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad/Consejeros delegados de las compañías operativas					2
10 Incidentes de seguridad Consejeros delegados de las compañías operativas					
11 Transformación y cambio Director de Transformación					2
Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal					
12 Financiación de la deuda Director Financiero					1
13 Riesgo financiero y de tesorería Director Financiero					1
14 Impuestos Director Financiero					
Regulatorios y de cumplimiento					
15 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica					
16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave Directora de Asesoría Jurídica					

Registro de riesgos principales

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 las 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.

Se exponen, además, las respuestas adicionales clave puestas en práctica por la dirección en el negocio.

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

1	Confianza de los clientes en la marca	Prioridades estratégicas	Grupos de interés involucrados	Tendencia del riesgo 2022	2021	Escenario de viabilidad
	Director de Estrategia					

Estado La capacidad del Grupo para captar y asegurar reservas y, por lo tanto, generar ingresos depende de la percepción de los clientes y su afinidad con las marcas de las aerolíneas del Grupo, y de la reputación de servicio al cliente y valor añadido de estas. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a una publicidad negativa sobre sucesos que afecten a sus operaciones y al servicio de atención al cliente. La fiabilidad, incluida la puntualidad, es un elemento clave de las marcas y la experiencia de cada cliente. Cuando los clientes se vieron afectados por problemas de resiliencia operativa durante el año, todas las aerolíneas trabajaron directamente con sus clientes para resolver los problemas y procurar, cuando fue posible, que pudieran llevar a cabo sus planes de viaje. IAG sigue haciendo hincapié en reforzar su orientación al cliente para velar por que sus compañías operadoras sigan adaptando y focalizando sus modelos de negocio a fin de cumplir las cambiantes expectativas de sus clientes. La percepción de los clientes sobre los viajes y sus expectativas cuando viajan están íntimamente ligadas a la salud de la marca. La capacidad de adaptación y el compromiso de nuestros empleados, como embajadores del servicio al cliente que ofrecen excelencia, son esenciales para preservar la confianza en la marca y la confianza de los clientes.

Descripción del riesgo

La erosión de la confianza de los clientes en la marca a causa de un servicio deficiente o una falta de fiabilidad en las operaciones puede comprometer la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.

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.

No estar a la altura de las expectativas de los clientes en materia de sostenibilidad, y el impacto del Grupo en sus grupos de interés y la sociedad, podrían afectar al Grupo y a sus marcas.

Relevancia estratégica

- Las marcas del Grupo se encuentran bien posicionadas en sus respectivos mercados para hacer realidad sus propuestas al cliente y generar valor comercial. Cualquier cambio en las preferencias de contacto o viaje de los clientes podría repercutir en los resultados financieros del Grupo.
- 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 en asegurar que esta se adapta a los cambios en las expectativas de los clientes.
- 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.

Medidas de mitigación

- 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 estas son conformes al plan.
- La inversión en productos para mejorar la experiencia del cliente favorece las propuestas de marca y está recogida en el plan.
- Todas las aerolíneas registran y comunican a IAG 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 han implementado protocolos de higiene y de viaje en todas las aerolíneas del Grupo para incorporar los requisitos reglamentarios derivados de la pandemia de COVID-19.
- Herramientas mejoradas de gestión de las interrupciones en las aerolíneas para permitir a los clientes gestionar sus preferencias de viaje.
- Mayor flexibilidad en las políticas de reserva de las aerolíneas.
- Más atención a la experiencia global del cliente, desde la búsqueda de vuelos hasta la llegada y la recogida del equipaje.
- 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.
- El Director de Información y el Director de Transformación del Grupo son miembros del Comité de Dirección de IAG.
- Más atención a los comentarios de los clientes.

Estratégicos

2 Panorama de la competencia

Director de Estrategia

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado La recuperación de la demanda durante el año ha permitido un regreso sustancial de la capacidad en el mercado. Siguen evaluándose los efectos distorsionadores de los estímulos de los gobiernos y las ayudas públicas específicas para la aviación en el panorama de la competencia, incluidos los provistos en respuesta a la pandemia de COVID-19. El Grupo está invirtiendo en flota y productos nuevos para mantener su posición competitiva en los mercados en que operan sus aerolíneas.

IAG adquirió el 20% de Air Europa convirtiendo su préstamo convertible en agosto de 2022, y ha acordado la adquisición del 80% restante a 23 de febrero de 2023, sujeto a las aprobaciones regulatorias pertinentes.

 Encontrará más información en la sección de Análisis financiero.

El Grupo continúa con su labor de concienciación sobre los efectos negativos de las políticas gubernamentales sobre la aviación o asimetría de políticas, como el aumento de los impuestos sobre vuelos comerciales (*Air Passenger Duty*, APD).

Descripción del riesgo

Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.

La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría lastrar las operaciones y los resultados financieros de las aerolíneas del Grupo.

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.

Relevancia estratégica

- 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 chárter y otras formas de transporte. Algunos competidores tienen otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.
- 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.

Medidas de mitigación

- El Comité de Dirección de IAG se reúne semanalmente y lleva a cabo revisiones operativas periódicas específicas de cada compañía.
- El Consejo discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días a realizar una revisión detallada de los planes estratégicos del Grupo.
- El área de estrategia del Grupo da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades y acelerar el cambio.
- 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 de inventario. 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. La función de Compras del Grupo revisa todos los contratos esenciales.
- Las aerolíneas del Grupo están centradas en el cliente y en la resiliencia operativa.
- 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 la cuota de mercado y 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

3 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro

Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El sector de la aviación se vio afectado por la disrupción en las cadenas de suministro globales, lo cual tuvo impacto en las entregas de aeronaves, la disponibilidad de los componentes, la disponibilidad de recursos, y/o la amenaza de huelga de los trabajadores y los servicios aeroportuarios como la Policía de Fronteras. También se vio afectado por el entorno de alta inflación, que incrementó los costes. La escasez de personal operativo en *hubs* y aeropuertos exigió ajustes de la capacidad, incluida la gestión del impacto que tuvo en los clientes y las operaciones de British Airways la decisión del Aeropuerto de Londres Heathrow de limitar el número de pasajeros durante el verano de 2022. El Grupo evaluó proactivamente sus programaciones para asegurarse de que los clientes recibían avisos con suficiente antelación sobre cualquier cambio en sus planes de vuelo cuando fuera posible y dentro del control de nuestras aerolíneas. Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas por las disrupciones ocurridas durante el verano y se implementaron medidas para mejorar la resiliencia. El Grupo sigue trabajando con todos los proveedores esenciales para entender cualquier posible disrupción de sus cadenas de suministro a causa de una escasez de recursos disponibles o retrasos en la producción que pudieran demorar la disponibilidad de nuevos aviones, motores o bienes o servicios esenciales, en algunos lugares. Eso provocó que aumentaran los costes para garantizar dichos servicios. Se prestó más atención a proveedores clave, dado que el entorno de inflación estaba afectando a los salarios y al coste de los bienes, para conocer cualquier impacto en la continuidad comercial u operativa.

El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las restricciones de *air traffic control* (ATC) 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 con la recuperación de la capacidad y el cierre continuado del espacio aéreo ruso. El Grupo depende del suministro de infraestructuras aeroportuarias y está condicionado por la puntualidad en la entrega de instalaciones adecuadas. El Grupo sigue oponiéndose a los incrementos desproporcionados de las tasas aeroportuarias, especialmente en Londres Heathrow.

Descripción del riesgo

IAG depende de la incorporación puntual de nuevas aeronaves y de las prestaciones de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas y cumplir con los compromisos del programa de sostenibilidad del Grupo.

IAG depende de la finalización puntual y según el presupuesto de los cambios en las infraestructuras, en especial, en aeropuertos clave.

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. Los incrementos de los costes o las situaciones en las que los proveedores se enfrenten a tensiones financieras o reestructuraciones que les impidan seguir prestando servicios podrían afectar a las operaciones del Grupo.

IAG depende de la disponibilidad y la fabricación de combustibles alternativos para cumplir con sus compromisos en materia de emisiones de carbono. Para ello podría ser necesario realizar inversiones en infraestructuras en los mercados en los que el Grupo opera.

Relevancia estratégica

- 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 y perjuicios para nuestra marca y reputación.
- 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 del 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 operaciones.
- Las presiones inflacionistas sobre los costes en la cadena de suministro podrían aumentar el coste de los viajes.

Medidas de mitigación

- El Grupo mitiga, en la medida de lo posible, los riesgos relativos a las prestaciones de los motores y la flota, incluidos los retrasos en los vuelos y 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 las aeronaves 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 es necesario y minimizando la inflación.
- La función de Compras del Grupo supervisa todos los contratos esenciales en los negocios del Grupo.
- Cuando resulta viable, también se identifican proveedores alternativos.
- Iniciativas de transformación para neutralizar la inflación.

Estratégicos

4 Entorno económico, político y regulatorio

Director de Estrategia
Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado El impacto económico de la escasez de energía y el aumento de los costes salariales y de las materias primas provocaron una inflación importante y ensombrecieron las perspectivas económicas. El Grupo está revisando minuciosamente el impacto de la inflación salarial y de los proveedores en los márgenes y en la demanda de los clientes. El Grupo seguirá ajustando en consecuencia sus planes de capacidad en el futuro, preservando la flexibilidad para adaptarlos cuando sea necesario y posible.

La aerolíneas del Grupo utilizaron las suspensiones temporales de las normas relativas a las franjas horarias (*s/ots*) concedidas por los organismos reguladores en 2022. Los efectos y consecuencias de la pandemia continuaron en 2022, como la apertura gradual de China y las restricciones aún vigentes que deben cumplirse en algunos países con diversos grados de complejidad operativa de pasajeros y aerolíneas.

Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, como una posible recesión económica, el tono del diálogo entre Estados Unidos, Rusia y China y entre la UE y el Reino Unido, que pueden influir en los mercados y dar lugar a la imposición de políticas erróneas o aranceles. El auge de los nacionalismos y su posible impacto sobre el Grupo también es objeto de seguimiento. Recientemente se han registrado interrupciones en las cadenas de suministro en muchos mercados y el grado de disrupción y sus posibles efectos se consideran en todo el Grupo. El Grupo también tiene en cuenta los cambios de gobierno en mercados clave y las implicaciones para el comercio, la respectiva salud económica y cómo se ve la industria de la aviación en cada país. Se esperan elecciones en Reino Unido, Irlanda, España y Estados Unidos a lo largo de los dos próximos años.

Se realiza un seguimiento durante todo el año de las novedades en las relaciones internacionales relevantes, en particular aquellas que afectan a acuerdos de servicios aéreos de los que forma parte la UE o el Reino Unido, y las posiciones de las compañías operadoras de IAG se defienden en colaboración con los gobiernos nacionales. Las tendencias macroeconómicas adicionales o los posibles requisitos derivados del Brexit son objeto de supervisión por parte de la función de Relaciones Institucionales de IAG.

 Encontrará más información en la sección sobre el entorno regulatorio.

Descripción del riesgo

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.

La incertidumbre o la incapacidad de planificar y responder ante los cambios o desaceleraciones en la economía inciden en las operaciones del Grupo.

Los cambios de gobierno pueden derivar en un cambio del sentimiento hacia la aviación y del acceso a los mercados.

Una asimetría de políticas gubernamentales que afecten a un mercado nacional podría incrementar la carga de regulación y el coste para nuestros pasajeros.

Relevancia estratégica

- IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial, particularmente en los mercados que actúan como *hub*. Todo lo siguiente puede estar influido por cambios políticos y económicos
 - Demanda de viajes de negocios y de ocio
 - Efectos de la inflación en la base de costes
 - Acceso a mercados en el caso de rutas nuevas o existentes
 - Niveles de regulación crecientes
 - Suministro de productos

Medidas de mitigación

- El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo por medio de los resultados mensuales de actividad, el proceso de planificación financiera y el proceso trimestral de reformulación de las previsiones.
- 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.
- La función de Relaciones Institucionales de IAG lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representa los intereses del Grupo y adelanta al Grupo y a sus compañías operadoras información sobre los posibles cambios de las leyes y reglamentos, como por ejemplo la revisión de las normas relativas a la asignación de *s/ots* en el Reino Unido o UE.
- El Grupo interactúa con sus reguladores, gobiernos y otros representantes políticos y asociaciones sectoriales para ayudar a defender las opiniones y la contribución del Grupo y de la aviación a la sociedad y las economías.

Estratégicos

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

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo



Escenario de viabilidad



Estado IAG está comprometido a alcanzar un objetivo de cero emisiones netas de carbono en todas sus operaciones y en la cadena de suministro para 2050, además de los objetivos para 2025 y 2030. La función de Compras de Global Business Services (GBS) desempeñará un papel clave para garantizar que se cumple el compromiso relativo a las emisiones de Alcance 3 para el Grupo, siendo las calificaciones de sostenibilidad y las cláusulas de sostenibilidad en los contratos de proveedores aspectos fundamentales en las negociaciones y renovaciones de contratos futuros. IAG también se comprometió con una media de uso de un 10% de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en toda la flota para 2030.

En julio de 2021, la UE anunció su paquete de propuestas "Fit for 55". El Grupo continúa modelando los impactos y costes potenciales, lo que incluye la eliminación de la exención fiscal para los combustibles de aviación a partir de 2024, con planes de mitigación incorporados en la planificación financiera y estratégica.

Todas las aerolíneas del Grupo han firmado contratos nuevos para la producción de SAF a fin de cumplir el objetivo del Grupo en la senda hacia la descarbonización. En general, los requisitos de la industria de la aviación exigirán inversiones en infraestructuras en los diferentes mercados para sostener la producción de SAF con vistas a cumplir con las expectativas de los clientes. La disponibilidad de SAF podría verse limitada a medio y largo plazo en los aeropuertos cubiertos por el Grupo cuando los correspondientes mercados no cuenten con objetivos medioambientales o políticas públicas tan estrictos.

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. El Grupo prosigue con su evaluación sobre los riesgos relacionados con el clima verificando y probando las hipótesis actualizadas sobre el crecimiento futuro del negocio, el contexto regulatorio y los precios futuros de las emisiones de carbono. El Grupo también ha incorporado previsiones sobre su impacto climático en los procesos estratégicos de planificación financiera y empresarial, y es resiliente a impactos importantes relacionados con el clima.

 [Consulte la sección de Riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad.](#)

Descripción del riesgo

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 cambian a formas de transporte alternativas o reducen la frecuencia de sus viajes.

Los nuevos impuestos, la posible eliminación de la exención fiscal del combustible de aviación y el incremento de los derechos de emisión de carbono inciden en la demanda de los viajes en avión. Puede que los clientes decidan reducir sus vuelos.

El sector de las aerolíneas está sujeto a unos requisitos regulatorios cada vez mayores, lo que eleva los costes y la complejidad operativa, particularmente con la asimetría de políticas en mercados clave.

Se cumple con las exigencias de uso de combustibles sostenibles y la demanda excede la oferta o no se dispone de suministros o infraestructuras en los mercados que cubren las aerolíneas del Grupo.

Relevancia estratégica

- IAG tiene el firme compromiso de ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad. Por este motivo 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.
- Nuestros grupos de interés y los inversores potenciales exigen certezas en relación con nuestra agenda de sostenibilidad y podrían vincular sus decisiones de compra, inversión o préstamo a nuestros compromisos y a los avances en el cumplimiento de estos.
- Nuestros clientes quieren asegurarse de que nuestras aerolíneas les permiten compensar sus emisiones de vuelos.

Medidas de mitigación

- Estrategia contra el cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad de las emisiones de carbono para 2050.
- Los planes de incentivos anuales vinculan los bonus de los directivos a los objetivos de intensidad de carbono para poder cumplir el objetivo de 2025.
- Todas las aerolíneas del Grupo tienen plataformas para compensar o mitigar las emisiones de vuelos de pasajeros a lo largo del tiempo.
- British Airways e Iberia tienen préstamos ligados a objetivos de intensidad de carbono para 2025.
- Los impactos climáticos están incorporados en los estados financieros, el balance de situación y otra información publicada relevante.
- La propuesta para clientes de British Airways respecto a los créditos de renovación de carbono en BA.com ofrece de manera exclusiva compensaciones, eliminaciones o SAF.
- Inversión de IAG en SAF y firma de acuerdos por parte de las compañías operadoras en 2022.
- El plan de sustitución de la flota prevé la incorporación de aeronaves más eficientes en las emisiones de carbono.
- Asociación con EcoVadis para trabajar con IAG GBS a fin de hacer un mejor seguimiento del desempeño en materia de sostenibilidad dentro de la cadena de suministro y mitigar los riesgos de sostenibilidad relacionados con esta.
- Colaboración con ZeroAvia para explorar la tecnología de aviones propulsados con hidrógeno.
- Participación en CORSIA, el plan de compensación de las emisiones de carbono para la aviación internacional de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), y en los regímenes de comercio de derechos de emisión (ETS) de la UE y el Reino Unido.
- Búsqueda de colaboradores y tecnologías potenciales.
- Interacción con asociaciones sectoriales en el Reino Unido, en la UE y a nivel global para conformar una política climática efectiva e impulsar el apoyo a soluciones bajas en carbono.

Comerciales y operativos

6 Ciberataques y seguridad de los datos

Director de Información del Grupo

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado Los riesgos derivados de los ciberataques continúan, ya que los delincuentes tratan de explotar las vulnerabilidades de los sistemas de defensa, sobre todo a través de la ingeniería social y los comportamientos humanos. La amenaza de ataques de *ransomware* contra infraestructuras y servicios críticos aumentó como consecuencia de la guerra en Ucrania y del potencial de ciberataques promovidos por los estados. El Grupo continúa centrando sus esfuerzos en una monitorización apropiada para mitigar el riesgo.

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 *National Information Security Directive* (NISD).

La inversión en sistemas y controles de ciberseguridad continúa según lo previsto, aunque atajar el riesgo también depende de la capacidad comercial y de la entrega de soluciones para abordar la obsolescencia técnica dentro de IAG Tech. Toda la inversión prevista está vinculada a una evaluación de la madurez a nivel del Grupo basada en una referencia estándar líder en la industria. La actividad de migración de los centros de datos a la nube en todas las aerolíneas del Grupo contribuirá a mejorar los controles de seguridad. A medida que el Grupo mejora la seguridad y su madurez, puede entender mejor la rapidez con que cambian los potenciales vectores de ataque y cómo detectarlos.

Descripción del riesgo

El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, disrupción en las operaciones o la pérdida de la reputación de sus marcas con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, gobiernos extranjeros o hacktivistas.

Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir las normativas, ser multado y perder la confianza de los clientes.

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 ciberseguridad y los datos.

Relevancia estratégica

- 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.
- La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre presente cierto grado de vulnerabilidad.

Medidas de mitigación

- El Grupo cuenta con una estrategia de ciberseguridad aprobada por su Consejo que favorece la inversión y la planificación operativa.
- El marco de gestión del riesgo cibernético garantiza que el riesgo se analice en todas las compañías operativas.
- El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética evalúa cada trimestre la cartera de proyectos en este área y cada una de las compañías operativas analiza sus propios proyectos cibernéticos con una periodicidad al menos trimestral.
- El Director de Seguridad de la Información de IAG proporciona salvaguardas y experiencia en torno a la estrategia, la política, la formación y las operaciones de seguridad del Grupo.
- Se dispone de herramientas de detección y seguimiento. Los equipos de ingeniería y seguridad para el conjunto del Grupo buscan activamente identificar y responder ante amenazas y vulnerabilidades, por ejemplo, mediante pruebas permanentes de las defensas del Grupo.
- Se emplea información sobre amenazas y monitorización de superficies de ataques externos para analizar los riesgos cibernéticos a los que se enfrenta el Grupo.
- Criterios de referencia externos en relación con la postura en materia de ciberseguridad.
- Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entienda los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa.
- Todas las compañías operativas cuentan con Directores de Protección de Datos, coordinados a través de un Grupo Directivo de Privacidad de todo el Grupo.
- Las prácticas de trabajo se revisan para garantizar la integridad de la seguridad de los sistemas y los datos.
- Todos los proveedores externos han confirmado su adhesión a los requisitos de seguridad de IAG en el marco de los protocolos de seguridad revisados.
- El equipo de arquitectura de seguridad participa en los programas de migraciones a centros de datos.
- Durante el año se realizaron ejercicios de simulación de situaciones de emergencia para testar los planes de respuesta en todas las aerolíneas del Grupo.

Comerciales y operativos

7

Sistemas e infraestructuras de TI

Director de Información del Grupo
Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado El Grupo reconoce la importancia de la tecnología para la transformación comercial y el crecimiento. El Director de Información (CIO) trabaja con el Director de Transformación (CTO) para procurar que las prioridades y la inversión se asignen correctamente en la transformación del Grupo. Ambos son miembros del Comité de Dirección de IAG.

El Grupo ha revisado su modelo operativo de TI y ha trasladado más recursos a equipos de productos más estrechamente alineados con las necesidades empresariales. Todos los negocios del Grupo cuentan con un Director de Información y Digital (CDIO) que representa a su negocio dentro de IAG Tech. Esto ha reforzado el enfoque de IAG Tech en el apoyo a la transformación de los activos heredados del Grupo para ofrecer experiencias digitales a los clientes. La estructura de gobierno del Comité de Dirección de IAG Tech se replica en todos los negocios del Grupo para garantizar que la inversión en TI y las necesidades de cada compañía operadora se prioricen y atiendan adecuadamente.

El Grupo depende de la solidez de sus sistemas y redes para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio, y está expuesto a riesgos por bajas prestaciones, obsolescencia o fallo de estos sistemas. El Grupo ha emprendido varias iniciativas de gran alcance para modernizar y actualizar sus sistemas informáticos, capacidad digital, propuestas para el cliente e infraestructuras y redes informáticas cuando resulta necesario. Se han incorporado a todos los planes de transición medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad y la resiliencia operativas. Se realiza un seguimiento de las interrupciones operativas y se identifican las causas principales para ayudar a minimizar cualquier impacto en nuestros clientes y operaciones.

Descripción del riesgo

La dependencia de los sistemas y redes de TI para procesos clave de gestión del negocio y los clientes está aumentando y un fallo en un sistema crítico puede provocar importantes interrupciones en el servicio y pérdida de ingresos.

Cuando se aborda el entorno tecnológico histórico, el nivel de las transformaciones al ritmo que requieren las aerolíneas del Grupo podría interrumpir las operaciones.

La obsolescencia dentro de la cartera de activos de IAG Tech podría provocar cortes del servicio y/o interrupciones operativas o retrasos en la implementación de la transformación del Grupo.

Los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.

Relevancia estratégica

- 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 de TI de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores de equipajes en aeropuertos.
- Los competidores y los nuevos actores del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías y herramientas digitales con mayor eficacia y causar interrupciones en el modelo de negocio del Grupo.

Medidas de mitigación

- IAG Tech trabaja con las compañías operativas del Grupo para ofrecer iniciativas orientadas al cambio digital y tecnológico a fin de potenciar la seguridad y la estabilidad.
- Las compañías operativas 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.
- El Comité de Dirección y el Director de Información de IAG Tech mantienen relaciones estratégicas con todos los proveedores informáticos esenciales y supervisan todos los contratos de TI esenciales en todos los negocios del Grupo.
- El Grupo continúa desarrollando plataformas como la *New Distribution Capability* (NDC), 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.

Comerciales y operativos

8 Resiliencia operativa

Director de Estrategia
Consejeros delegados de compañías
operadoras

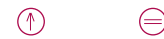
Prioridades
estratégicas



Grupos de interés
involucrados



Tendencia del riesgo
2022 2021



Escenario
de viabilidad



Estado La pandemia de COVID-19 supuso un nivel de interrupción sin precedentes en el sector de la aviación y cambió la perspectiva del Grupo sobre cuán resiliente había de ser para soportar tensiones graves imprevistas. Se consideraron potenciales sucesos de alto impacto y baja probabilidad que podrían provocar alteraciones en IAG o en 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.

El Grupo depende de terceros esenciales para la obtención de bienes y servicios, y muchos de estos terceros sufrieron problemas con los recursos, la inflación y la interrupción de las cadenas de suministro. La persistente escasez de mano de obra, la amenaza de huelgas en el sector de la aviación y las bajas por enfermedad repercutieron en el entorno operativo de las aerolíneas del Grupo y en las actividades de las empresas de las que depende el Grupo. Muchos de estos sucesos pueden darse en plazos muy cortos y poner a prueba la resiliencia operativa. Además, el Grupo tiene pendiente de completar importantes cambios en su infraestructura informática que podrían repercutir en sus operaciones. El Grupo está centrado en minimizar los posibles cortes no programados o las interrupciones que sufren los clientes reforzando aún más las redes de las aerolíneas.

Descripción del riesgo

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, interrupción para los clientes y costes adicionales para el Grupo.

Las inquietudes en torno a la salud pública que afecten a las poblaciones a escala podrían tener un efecto adverso sobre el Grupo en situaciones en las que los gobiernos opten por imponer restricciones, al igual que cualquier brote pandémico futuro u otro suceso relevante que repercuta en las operaciones o en la capacidad de los clientes para viajar.

Las aerolíneas del Grupo podrían no ser capaces de dotar a sus operaciones de suficientes recursos, lo cual afectaría a los clientes y a las marcas.

Las aerolíneas del Grupo dependen de terceros esenciales para prestar servicios y cualquier fallo del nivel de servicio puede perjudicar a la resiliencia operativa y a los clientes.

Relevancia estratégica

- Las aerolíneas del Grupo pueden ver interrumpido el servicio por diferentes acontecimientos.
- Un único acontecimiento prolongado o una serie de acontecimientos muy seguidos afectan a la capacidad operativa, la situación financiera y la solidez de las marcas de las aerolíneas del Grupo.
- 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.

Medidas de mitigación

- 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 operativa y 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 aéreo por restricciones del espacio aéreo y huelgas.
- Todas las aerolíneas del Grupo están centradas en desarrollar herramientas de gestión de la interrupción para los clientes a fin de ayudarles en caso de que se den incidencias.

Comerciales y operativos

9

Personal, cultura y relaciones laborales

Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad
Consejeros delegados de compañías operativas

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado La resiliencia y la implicación de nuestros empleados y directivos son esenciales para implementar nuestros planes de transformación. Nuestros empleados son un factor crucial para el éxito futuro del Grupo. Nuestro equipo directivo es consciente de los esfuerzos de nuestro personal y de su capacidad de adaptación y compromiso para sostener la puesta en marcha y el aumento de las operaciones. La escasez de recursos y los plazos para su obtención, sobre todo en el Reino Unido e Irlanda, afectaron a la agilidad y la resiliencia operativas. El Grupo está centrado en medidas para atraer y retener en sus aerolíneas al personal de vuelo y de tierra que les permita cumplir con sus programaciones y mantener la competitividad.

El Grupo presta atención al bienestar, al ánimo y a la motivación de la plantilla, y ello incluye el promover unos modelos de trabajo ágiles e híbridos. Existen programas de fomento del bienestar para el personal del Grupo y en todos los negocios se siguen desarrollando iniciativas que buscan generar confianza y vinculación. El Grupo ha identificado las competencias y recursos que necesita para gestionar su transformación, entre las que cabe destacar el refuerzo de las capacidades de liderazgo y la ejecución de los planes de diversidad e inclusión del Grupo. Todas las compañías operativas reconocen la importante función que desempeñarán sus empleados en la recuperación y transformación del Grupo y se están enfocando en mejorar la salud organizativa y la vinculación de los empleados.

Descripción del riesgo

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.

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 ofrezca experiencia de servicio y de marca.

No existen competencias críticas para ejecutar la necesaria transformación e impulsar el negocio.

Si las aerolíneas del Grupo no pueden efectuar contrataciones para responder ante la demanda, a causa de dificultades generales de contratación en diferentes sectores de la economía, la escasez de personal podría lastrar la capacidad operativa.

Relevancia estratégica

- El Grupo tiene una gran plantilla sindicalizada y alrededor de un 89% del personal está representado por diversos sindicatos bajo convenios colectivos. IAG depende de que se alcancen acuerdos en el marco de la negociación colectiva en sus diferentes compañías operativas para que sus aerolíneas puedan operar.
- Se necesitan las competencias y la cultura adecuadas para transformar nuestro negocio al ritmo que se requiere.
- Las aerolíneas del Grupo precisan personal con conocimientos especializados para continuar operando.

Medidas de mitigación

- El intercambio constante de información, las consultas y la negociación colectiva con los sindicatos en todo el Grupo tienen lugar de forma periódica bajo la dirección de los especialistas de recursos humanos de las compañías operativas, que son expertos en relaciones laborales.
- Se procura que la remuneración se ajuste a los mercados locales en lo relativo a productividad y salario.
- Todas las compañías operativas cuentan con estrategias de personal.
- La planificación de la sucesión dentro de las compañías operativas ha sido objeto de revisión por parte del Comité de Dirección y el Consejo de IAG y se está poniendo en marcha un proceso coherente en todo el Grupo.
- Atención a la contratación y al desarrollo de competencias para gestionar y transformar nuestro negocio.
- Se han llevado a cabo encuestas de compromiso y salud organizativa de las compañías operativas y posteriormente se han desarrollado los correspondientes planes de actuación para crear una cultura positiva e inclusiva.
- Acceso a medidas de apoyo para el bienestar individual.
- El Código de Conducta de IAG se refuerza programas de concienciación anuales y con formación obligatoria para todo nuestro personal.

Comerciales y operativos

10

Incidentes de seguridad

Consejeros delegados de compañías operadoras

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado Las aerolíneas del Grupo estuvieron centradas en una vuelta segura a las operaciones durante el año. Al aumentar la capacidad, British Airways se centró en la contratación, incorporando a nuevos tripulantes de cabina y personal de tierra y dándoles una formación apropiada para desarrollar sus habilidades y conocimientos.

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa del Consejo de IAG y el Consejo de cada una de las compañías operadoras siguieron 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. Se ofrecen más datos en el informe de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

Descripción del riesgo

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.

Relevancia estratégica

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

Medidas de mitigación

- Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuentan con los recursos y los procedimientos adecuados, donde se incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo.
- Las aerolíneas del Grupo cuentan con amplios programas de formación y mantenimiento que se apoyan en un entorno de cultura justa.
- Existe un diálogo permanente en torno a la seguridad con los aeropuertos, los reguladores y las autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas.
- Los centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad o inteligencia.

Comerciales y operativos

11

Transformación y cambio

Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado El Grupo ha creado una Oficina de Gestión del Plan de Transformación que supervisa un conjunto aprobado de iniciativas en todo el Grupo centrado en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la eficiencia de caja. Muchos de los programas son plurianuales y están sujetos a una revisión constante y a las aprobaciones de las inversiones por parte del Consejo de IAG.

Descripción del riesgo

La incapacidad de transformar el negocio para implementar eficazmente iniciativas de eficiencia de los costes, de mantener o incrementar la cuota de mercado en el nuevo entorno competitivo, de ejecutar íntegramente todos los programas en el Grupo y de materializar las ventajas de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas y propuestas a clientes digitales en el Grupo.

El ritmo de cambio podría someter al Grupo a un riesgo de ejecución, ya que se desarrollan múltiples iniciativas en los diferentes procesos y sistemas que dan servicio a nuestras operaciones y clientes.

El impacto sobre nuestro personal de nuestra amplia agenda de cambio, si esta se gestiona de forma deficiente o descoordinada, podría dar lugar a problemas logísticos y de compromiso que podría afectar negativamente al *Net Promoter Score* (NPS), a los ingresos y a los beneficios por la eficiencia.

No se consiguen nuevas estandarizaciones, simplificaciones y eficiencias en las plataformas del Grupo.

Los competidores o los nuevos actores podrían invertir antes que el Grupo en el despliegue de tecnologías digitales, iniciativas de sostenibilidad y/o plataformas.

La importancia que concede el Grupo a la protección del efectivo, la deuda y la amortización de préstamos podría limitar la inversión disponible para ejecutar iniciativas.

Relevancia estratégica

- De la agenda de transformación depende de que el Grupo sea capaz de registrar fuertes rentabilidades y competir en un nuevo entorno en el que los efectos distorsionadores de los programas de ayudas a la aviación pueden haber permitido a los competidores acelerar sus agendas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y sus ofertas comerciales.

Medidas de mitigación

- El Director de Transformación supervisa todos los programas de los negocios del Grupo.
- Estructuras replicadas en las compañías operativas.
- Se utilizan indicadores sólidos e informes coherentes para evaluar los resultados con respecto al plan.
- El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas con las compañías operativas para evaluar su agenda de transformación y los riesgos para su implementación.
- La agenda de transformación del Grupo está sujeta a la aprobación del Consejo, que supervisa regularmente sus progresos.
- Las compañías operativas desarrollan un programa de comunicación a los empleados sobre las iniciativas de cambio y los cambios que podrían afectarles.
- Se tiene en cuenta los compromisos de sostenibilidad y la agenda del Grupo en todos los programas.
- Los cambios potenciales que podrían afectar a la marca se revisan para atenuar los perjuicios que esta podría sufrir.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

12

Financiación de la deuda

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado Las entidades con calificaciones crediticias por debajo del grado de inversión podrían tener restringido el acceso a los mercados de deuda no garantizada, lo cual puede reducir las opciones de financiación externa a disposición del Grupo para nuevas aeronaves o, en caso de que decida refinanciar deuda con vencimiento próximo. El Grupo obtuvo financiación para todas las entregas de aviones durante 2022 mediante acuerdos normales de financiación de aeronaves a largo plazo. La subida de los tipos de interés también incrementa el coste del servicio de la deuda caso de la deuda a tipo variable y la deuda nueva. A 31 de diciembre de 2022, aproximadamente una cuarta parte de la deuda del Grupo era a tipo variable.

 Encontrará más información en la sección de Análisis financiero.

Descripción del riesgo

La incapacidad de financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves en firme y los planes de crecimiento de la flota.

Las nuevas líneas de financiación, además de la amortización de las líneas existentes, y los programas de ayudas de los gobiernos (en su caso) podrían repercutir en los planes de transformación del Grupo y en los plazos previstos por IAG para volver a abonar dividendos a sus accionistas.

Unos tipos de interés más altos en el mercado para la financiación nueva o la refinanciación podrían afectar a la base de costes del Grupo.

Relevancia estratégica

- 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 depende de 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.

Medidas de mitigación

- El Consejo y el Comité de Dirección de IAG revisan con regularidad la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo.
- El Grupo ha mantenido un énfasis claro en la protección de la liquidez, con alrededor de 14.000 millones de euros de liquidez a 31 de diciembre de 2022.
- Durante 2022 el Grupo amplió en un año la disponibilidad de su línea de crédito renovable de 1.755 millones de dólares estadounidenses, hasta marzo de 2025.
- Mantenimiento de una sólida relación con bancos, prestamistas y arrendadores.
- Planificación de escenarios para diferentes entornos financieros.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

13

Riesgo financiero y de tesorería

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado El aumento de los costes del combustible se mitigó en parte gracias a la política de coberturas de combustible del Grupo. El acceso a instrumentos de cobertura de combustible o la capacidad para trasladar el aumento de los costes de combustible a los clientes podrían influir en los beneficios del Grupo. El Grupo sigue evaluando la fortaleza del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina, y sus posibles efectos en los resultados operativos del Grupo. Todas las aerolíneas adquieren coberturas en línea con la política de coberturas del Grupo.

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 siguen evaluándose 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

La incapacidad de gestionar la volatilidad de los precios del petróleo y sus derivados.

La incapacidad de gestionar el riesgo de divisas en relación con los ingresos, las compras, el efectivo y la deuda en divisas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.

La incapacidad de gestionar el impacto de las variaciones de los tipos de interés sobre la deuda a tipo variable y los arrendamientos operativos a tipos variables.

La incapacidad de gestionar la exposición crediticia a contrapartes financieras derivada de inversiones en efectivo y negociación de derivados.

Relevancia estratégica

- La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- La volatilidad de las monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas puede tener un efecto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- La volatilidad de los tipos de interés variables puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros, lo que puede provocar pérdidas económicas.

Medidas de mitigación

- 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 adquieren 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 de divisas 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 de divisas 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. Cualquier posición fuera de los límites de la política ha de ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

14 Impuestos

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado Las cuestiones tributarias se gestionan de acuerdo con 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 10 a los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo

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.

Las empresas y los consumidores podrían sufrir una mayor presión fiscal como resultado de los planes de los gobiernos de subir los impuestos medioambientales, reformar el marco tributario internacional y reducir los niveles de deuda pública, incrementados por las ayudas para combatir la pandemia de COVID-19.

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.

Relevancia estratégica

- 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 añadir complejidad al cumplimiento 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.

Medidas de mitigación

- 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 operativas 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 busca atender 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.
- El Consejo de IAG revisa la estrategia fiscal anualmente.

Regulatorios y de cumplimiento

15 Estructura de gobierno del Grupo

Directora de Asesoría Jurídica

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado La industria de la aviación sigue desarrollando su actividad bajo un conjunto de restricciones de nacionalidad y de otro tipo, algunas de las cuales determinan el acceso a los mercados en virtud de los acuerdos bilaterales y multilaterales de servicios aéreos, mientras que otras determinan la idoneidad para obtener las licencias de funcionamiento pertinentes. El Grupo seguirá alentando a los grupos de interés a que normalicen la propiedad de las aerolíneas en sintonía con otros sectores empresariales.

Encontrará más información en la sección de Gobierno corporativo.

Descripción del riesgo

IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.

Relevancia estratégica

- 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.

Medidas de mitigación

- Las estructuras de gobierno que el Grupo tiene implantadas incluyen las estructuras nacionales destinadas a proteger los derechos sobre las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia y sus licencias de actividad. Estas políticas han sido aprobadas por las autoridades reguladoras nacionales correspondientes.
- IAG seguirá supervisando los cambios regulatorios que afectan a la propiedad y el control de las aerolíneas en el Reino Unido y la UE.

16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave

Directora de Asesoría Jurídica

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



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. Para obtener información sobre los riesgos regulatorios relacionados con la seguridad, consulte el riesgo de "Incidentes de seguridad".

Descripción del riesgo

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.

Relevancia estratégica

- 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.

Medidas de mitigación

- IAG cuenta con marcos claros que incluyen políticas para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento y supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.
- Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados sobre estas cuestiones con arreglo a sus funciones.
- Las compañías del Grupo cuentan con el apoyo y el asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos.
- El Código de Conducta de IAG se refuerza con una formación anual obligatoria y programas de concienciación para todo nuestro personal.
- Todas las compañías operativas cuentan con Directores de Protección de Datos.

Análisis de viabilidad

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 específicos del sector y del Grupo que podrían repercutir en el plan de negocio del Grupo:

- Estos factores se consideran a la luz de su impacto sobre nuestro modelo de negocio y nuestra pertinencia, nuestras actividades, nuestros clientes y nuestra situación financiera, 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, las consecuencias medioambientales 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, el Comité de Dirección y el Consejo han estudiado consideraciones a más largo plazo en combinación con las prioridades de los riesgos del negocio.
- El Consejo también ha celebrado su reunión anual de estrategia, además de reuniones de revisión durante el año. A resultas de este proceso, se han identificado prioridades, retos y oportunidades a corto, medio y largo plazo y se han acordado acciones.

Modelado de escenarios

El Grupo lleva a cabo extensos análisis, previsiones y modelados de escenarios durante todo el año. Las tensiones reflejan las características específicas de los mercados y regiones que afectan a las aerolíneas del Grupo, así como el análisis realizado a nivel de Grupo.

Al considerar la viabilidad del Grupo, los consejeros evaluaron el panorama de riesgos y recomendaron las siguientes hipótesis pesimistas, que son graves, pero plausibles.

1. Hipótesis Pesimista

2 4 8 12 13

2. Transformación comercial y resiliencia operativa

1 2 3 5 8 9 11


3. Ciberseguridad e infraestructura informática

6 7 8

4. Sostenibilidad

5

En la página siguiente se proporciona información completa de los escenarios modelados

 Vínculo con riesgos principales

Los consejeros han evaluado las tendencias a más largo plazo del sector, las específicas del Grupo y las no específicas del sector en un plazo superior al periodo cubierto por el plan, por ejemplo la normativa sobre el cambio climático, las propuestas de infraestructuras en hubs, la disponibilidad y los plazos de incorporación a la flota de tecnologías que serán beneficiosas para el medio ambiente, la transferencia a la nube y su aprovechamiento y la innovación disruptiva. Eso podría obligar al negocio a plantearse respuestas estratégicas y planes de adaptación y podría exigir el despliegue de nuevas competencias de cara a un posible impacto en el plan del Grupo.

• Otras cuestiones que cabe mencionar incluyen:

- Las tendencias económicas y los cambios en la relación de fuerzas de las economías en el mundo, incluidas las dinámicas de mercado, la inflación, el panorama competitivo y los cambios en el comportamiento de los clientes o las actitudes ante los viajes.
- Las cadenas de suministro y la conectividad, el movimiento de bienes, las presiones inflacionistas y de disponibilidad sobre proveedores clave.
- Los costes derivados del cumplimiento de la normativa medioambiental y sobre el cambio climático y/o la indisponibilidad de infraestructuras en los países para cumplir con los compromisos o las exigencias de los gobiernos.
- Áreas que planteen riesgos u oportunidades para el Grupo, como la disponibilidad de mano de obra, la lucha por el talento, las metas de diversidad e inclusión, las formas híbridas de trabajar y las diferentes expectativas de desarrollo profesionales de quienes se incorporan al mundo laboral y a la industria de la aviación.
- Los cambios estructurales en la forma en que viajan los clientes y las posibles consecuencias macroeconómicas del aumento del desempleo y la inflación.
- El posible impacto económico a largo plazo del Brexit.
- La capacidad de adaptación del Grupo ante sucesos futuros que afecten a la aviación o a los mercados globales, los mercados financieros, los tipos de interés y los tipos de cambio, particularmente al dólar estadounidense.
- Las expectativas de los grupos de interés en relación con los compromisos de actuar con integridad para proteger el planeta, sobre todo en relación con las consecuencias del cambio climático y las emisiones de carbono.

La dirección ha valorado y el Consejo ha considerado los riesgos a más 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 (TCFD). Se puede encontrar más información en el Informe de sostenibilidad.

Al evaluar la viabilidad del Grupo a efectos de este informe, los Consejeros han valorado el panorama de riesgos a los que se enfrenta el Grupo y han planteado escenarios pesimistas graves, pero plausibles, que podrían afectar al plan de negocio a tres años actualizado del Grupo con el fin de determinar su resiliencia ante dichos impactos. Los resultados de la aplicación de estos escenarios al plan han sido presentados antes y después de una evaluación de la posible eficacia de las medidas de mitigación que el equipo directivo cree que podrían estar razonablemente disponibles durante este periodo (y no incluidas ya en el plan).

- 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 y, por tanto, para su sostenibilidad financiera. 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, los consejeros han evaluado aquellas que están a disposición del negocio más allá de las reducciones de los gastos de las operaciones, como nueva financiación, planes de inversión en inmovilizado y posibles enajenaciones. Opciones que anteriormente podrían no haberse considerado se presentaron al Consejo para su evaluación. A la hora de revisar y aprobar los escenarios, el Consejo consideró, entre otras cuestiones, la disponibilidad y suficiencia de las posibles medidas de atenuación, 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.
- El equipo directivo ha puesto de relieve las sensibilidades de los supuestos de los escenarios y estas han sido cuestionadas por el Consejo. Además, el Consejo revisó los resultados de las pruebas de resistencia inversas en la capacidad y los márgenes, que demostraron el nivel de reducciones sostenidas de la capacidad, de tal modo que las pérdidas se limitaron a lo que se había observado durante la pandemia y las pérdidas daban pie a un descenso de los márgenes (antes de medidas de atenuación) que provocaría que el Grupo utilizase toda la liquidez disponible (incluidos el efectivo y las líneas de crédito disponibles y no dispuestas), y lo comparó con los resultados de los escenarios.

Modelado de escenarios

No.	Título	Vínculo con riesgos principales
1	Hipótesis Pesimista	2, 4, 8, 12, 13
	<p>La Hipótesis Pesimista del plan recoge diversos riesgos que afronta el Grupo, incluidos los riesgos para las economías después de la pandemia y a consecuencia de la guerra en Ucrania. El escenario configura una combinación de efectos adversos comerciales y operativos que resultarían en reducciones de la capacidad superiores a los supuestos del plan de negocio del Grupo. Además, también se ha considerado una Hipótesis Pesimista más grave con más factores sensibles, incluido el aumento de los precios del combustible.</p> <p>Entre las consideraciones económicas figuran el impacto en la demanda de las presiones económicas globales resultantes de una reducción de los ingresos y un aumento de los gastos de explotación debido a las tensiones inflacionistas.</p> <p>Las consideraciones operativas tienen en cuenta la interrupción de las operaciones derivada de la capacidad aeroportuaria, los problemas de obtención de recursos o las huelgas y nuevas interrupciones de la programación de vuelos a consecuencia de una meteorología adversa, cambios en la necesidad de recursos en invierno u otros problemas operativos. La reducción de la capacidad modelada a partir de estas consideraciones afecta aún más a los ingresos del Grupo.</p> <p>La Hipótesis Pesimista supone que se deberá recurrir a 350 millones de euros de los 3.300 millones de euros de las líneas de crédito disponibles para fines generales, suponiendo que no se adopten otras acciones mitigadoras.</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. Se consideraron medidas de atenuación de los costes en todas las partidas de gastos de explotación, incluida la sensibilidad de una variabilidad de los costes menor de la prevista. El combustible se modeló directamente, sobre la base de las curvas de precios del combustible y los planes de coberturas. Dentro de los escenarios, se aplicaron ajustes al capital circulante y la inversión en inmovilizado. Estos escenarios presuponen que el Grupo es capaz de seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aeronaves, después de financiar con éxito todas las entregas de aeronaves durante 2020, 2021 y 2022, y que, además, maneja otras acciones de mitigación potenciales, incluidas las enajenaciones de activos, que aplicaría en el caso de que la evolución de la liquidez fuera adversa.</p> <p>El Grupo ha considerado la adquisición de Air Europa Holdings a efectos del análisis de viabilidad.</p> <p>El periodo hasta junio de 2024 de esta Hipótesis Pesimista también se ha aplicado como la Hipótesis Pesimista expuesta en el análisis de empresa en funcionamiento (para más información véase la nota 2 de los estados financieros del Grupo).</p>	
2	Transformación comercial y resiliencia operativa	1, 2, 3, 5, 8, 9, 11
	<p>Posibilidad de pérdida de ingresos debido a retrasos en la consecución y materialización de los beneficios de las iniciativas de transformación del negocio y aumento de los costes de asegurar los niveles de recursos adecuados.</p> <p>Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG a causa de cancelaciones de vuelos preventivas con el resultado de impacto reputacional en respuesta a los problemas de recursos.</p> <p>Aumento de la pérdida de plantilla y de las huelgas en todas las aerolíneas de IAG debido a la naturaleza y el ritmo de los planes de transformación incrementan los costes y afectan a los ingresos.</p> <p>Se contempla un mayor impacto en los ingresos a consecuencia de la menor capacidad debida a las restricciones a la capacidad aeroportuaria y relativas al control del tráfico en el espacio aéreo.</p>	
3	Ciberseguridad e infraestructura informática	6, 7, 8
	<p>Tensión para modelar el impacto de un ataque de <i>ransomware</i> en alguna de las aerolíneas de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupción de una semana a consecuencia del ataque hasta que se restablezca por completo la conectividad, lo que repercute en los clientes y en las operaciones de la aerolínea afectada. También presupone pérdidas de ingresos debido a las interrupciones de las operaciones en la aerolínea afectada, con efectos secundarios para otras aerolíneas de IAG, debido a la necesidad de aislar y desconectar las plataformas de credenciales compartidas del Grupo. También se pierden ingresos debido a las consecuencias reputacionales y el aumento de los costes derivados del reglamento 261 de la UE. Dentro de los costes asociados a la recuperación del incidente, cabe mencionar las interrupciones durante el periodo de investigación, como mayores gastos de TI, así como impactos en la marca y la posibilidad de investigaciones y multas de los reguladores.</p> <p>Además, el escenario contempla una interrupción del servicio imprevista debida a la actividad de migración de los centros de datos, lo que resultaría en cancelaciones de vuelos con poca antelación que causarían más pérdida de ingresos e incrementarían los costes derivados del reglamento 261 de la UE.</p>	
4	Sostenibilidad	5
	<p>Una creciente presión sobre los ingresos procedentes de las operaciones de corto radio en todo el Grupo para reflejar los cambios en las actitudes de los clientes hacia los vuelos de corto radio cuando existen otras opciones de viaje, con la imposición adicional de costes derivados del uso de combustibles sostenibles (con escasa o nula capacidad para trasladárselos al cliente). También se contemplaron unos ingresos transatlánticos por debajo de las expectativas del plan para reflejar el posible cambio a largo plazo de los comportamientos respecto a los viajes de negocios corporativos.</p> <p>Asimismo, se consideró en el escenario el impacto en los ingresos de la interrupción de la programación debido a acontecimientos meteorológicos extremos, junto con los mayores costes derivados de nuevos impuestos y más costes de combustible en los años 2 y 3 debido a mandatos gubernamentales relativos a los biocombustibles.</p> <p>El Grupo también evalúa y modela las consideraciones a largo plazo relativas a los efectos del cambio climático y las iniciativas en materia de emisiones de carbono y regulación para abordarlos dentro del sector de la aviación, como la implementación de nuevas políticas regulatorias, los costes del carbono y el coste y la disponibilidad de combustibles sostenibles de aviación (SAF).</p>	

Declaración de viabilidad

Los consejeros evaluaron la viabilidad del Grupo a lo largo de tres años, hasta diciembre de 2025. Tuvieron en cuenta el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre después de la pandemia, así como la situación de la industria de la aviación y su cadena de suministros, los supuestos del plan, 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 determinaron 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 el plan) 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 siguen provocando cambios en el entorno de riesgos externos. El Consejo es consciente del ritmo de cambios que necesita el Grupo para seguir adaptándose y respondiendo ante este entorno, además de las rápidas variaciones en el panorama de la competencia y las condiciones macroeconómicas generales.

El Grupo ha modelado el impacto de las medidas de mitigación para compensar un mayor deterioro de la demanda y la capacidad, como las reducciones de los gastos de explotación y la inversión en inmovilizado. El Grupo espera poder seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aeronaves 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 Principio de Empresa en Funcionamiento, en la nota 2 a los estados financieros del Grupo.

Sobre la base de esta evaluación, los consejeros tienen expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir operando, haciendo frente a sus obligaciones a su vencimiento y captando la financiación que necesite durante el periodo comprendido hasta diciembre de 2025. Sin embargo, lo anterior está sujeto a una serie de importantes factores que escapan al control del Grupo. Para llegar a esta evaluación, los consejeros han formulado los siguientes supuestos a la hora de abordar el plan y la Hipótesis Pesimista (el escenario más grave y plausible dentro de las hipótesis de viabilidad consideradas):

- 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 poner en marcha los posibles cambios estructurales adicionales que requiera, de acuerdo con los procesos de consulta con los sindicatos y las aprobaciones de los reguladores;

- Que una futura pandemia de COVID-19 u otras restricciones relacionadas con la salud pública no dan lugar a nuevas reducciones de la capacidad e inmovilizaciones de aviones prolongadas y sustanciales más allá de 2022, y no con la intensidad del segundo trimestre de 2020, dado que los gobiernos son reacios a asumir el impacto económico y las tensiones que provocarían en sus respectivas economías;
- Que cualquier nueva cepa de virus o amenaza para la salud pública que surja durante el periodo de viabilidad podrá ser gestionada dentro de los marcos sanitarios y diagnósticos actuales y no dará pie a los gobiernos a aplicar nuevas regulaciones que afecten considerablemente a las operaciones de nuestras aerolíneas.

Si se materializa otro escenario de riesgo que resulte en un perjuicio para la liquidez superior al que contempla la Hipótesis Pesimista y otras tensiones consideradas, el Grupo necesitaría poner en marcha nuevas medidas de mitigación y probablemente tendría que conseguir financiación adicional por encima de la que tiene prevista para el 23 de febrero de 2023.

Anexo al Informe Anual

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

Gobierno de SCIIF

Tal y como establece el artículo 3.4 a) del Reglamento del Consejo, el Consejo de IAG tiene la facultad exclusiva de aprobar la información financiera de la Sociedad, concretamente, las cuentas anuales consolidadas y el informe de gestión, actuando a tal efecto con el asesoramiento y apoyo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por otra parte, 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.

El Comité Financiero de IAG se reúne trimestralmente y está presidido 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. El Comité Financiero de IAG da apoyo a la alta dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- a) Mantener y aprobar la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los Directores Financieros de 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 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.

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

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

Código de conducta

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

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

El equipo de Cumplimiento asignará la denuncia al *Report Allocator* (normalmente un Administrador / Directivo / persona en quien haya delegado el Departamento) más adecuado. Si en la denuncia se nombra a una persona o identificase una función que supusiese la eliminación de la independencia en la investigación, la denuncia será puesta en conocimiento de la instancia jerárquica superior que corresponda o redirigida a la siguiente área más adecuada.

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

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

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

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

El personal de información financiera de la sociedad pertinente ha recibido cursos de actualización sobre contabilidad técnica en 2022. Los miembros del Equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación sobre SCIIF en 2022.

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

Perímetro de consolidación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 559 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 buenas prácticas de seguridad de la información en

el seno de IAG. La información se protege en función de su valor, confidencialidad, su carácter esencial para la compañía y el riesgo de pérdida o puesta en peligro.

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

IAG Tech, junto con la dirección de TI de la compañía operadora, gestiona y presta soporte a todos los sistemas de TI bajo las instrucciones del *Chief Information Officer* del Grupo IAG, ya estén situados en las inmediaciones del negocio o sean gestionados de forma centralizada para todo el Grupo. Dichos sistemas son gestionados de conformidad con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, que se agrupa en las siguientes áreas:

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

Los Controles Generales de TI (CGTI) del Grupo están alineados con la Norma de Seguridad de la Información de IAG. Existen 18 CGTI fundamentales que respaldan los procesos de información financiera. Todos los sistemas utilizados por el Grupo, incluidos los relacionados con información financiera, han de cumplir con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, pues proporciona directrices claras respecto a los controles internos que es necesario establecer para cubrir los riesgos inherentes en las cuatro áreas de gestión del sistema de TI que se indican a continuación:

- a. Entorno de TI
 - I. Estructura organizativa de TI y descripción de sus responsabilidades
 - II. Arquitectura e infraestructuras de TI
- b. Acceso seguro
 - I. Acceso al sistema gestionado mediante una clara segregación de funciones
 - II. Los propietarios de la aplicación son responsables de mantener sus sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados o inapropiados
 - III. Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funcionalidades que necesiten para desempeñar los cometidos que les haya asignado el Grupo
 - IV. Los controles de acceso lógico incluyen procedimientos para la agregación, modificación y eliminación de usuarios
 - V. Restricción de derechos de acceso preferente a los equipos de soporte de la aplicación
 - VI. Exigencia de acreditaciones personalizadas a cada usuario que accede a la aplicación
 - VII. Las contraseñas se configurarán de forma apropiada para prevenir accesos no autorizados a los sistemas
 - VIII. Control de acceso físico, incluida restricción de acceso a instalaciones informáticas únicamente a personal autorizado
- c. Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
 - I. Control 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 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 2022

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 2022. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, tres procesos al alcance de IAG Loyalty, 18 procesos al alcance de British Airways, 17 procesos al alcance de Iberia, ocho procesos al alcance de Vueling y dos procesos al alcance de IAG.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 559 actividades de control clave cuentan con hasta 451 controles clave de procesos de negocio y 108 controles generales de TI claves.

Todos los procesos y CGTI clave incluidos en el SCIIF han sido sometidos a pruebas. No se han detectado deficiencias significativas o esenciales. Se ha detectado un total de 108 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

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

De conformidad con la Recomendación 4 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, el Consejo de Administración aprobó en febrero de 2022 una “Política sobre comunicación de información corporativa y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto” que modifica la aprobada en enero de 2016 y está disponible en el sitio web corporativo. Dicha política establece los principios por los que se rigen las relaciones con los referidos grupos de interés, entre ellos, el de garantizar la comunicación transparente y equitativa de información relevante para accionistas, inversores y el mercado en general y de conformidad con las disposiciones de la normativa aplicable en materia de abuso de mercado.



International Consolidated Airlines Group, S.A.

Informe del 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 2022



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

Informe del 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 2022

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

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la “Sociedad”) y con nuestra carta propuesta de fecha 25 de noviembre de 2022, hemos aplicado determinados procedimientos sobre el “Apéndice del Informe anual, información relativa al SCIIF” adjunta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2022, 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 2022 que se describe en la Información relativa al SCIIF adjunta. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados por la citada Guía o realizado una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno en relación a la información financiera anual regulada, se podrían haber puesto de manifiesto otros hechos o aspectos sobre los que les habríamos informado.

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

Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

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



6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado adecuadamente firmada por los responsables de la preparación y formulación de la información detallada en el punto 1 anterior.

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

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

KPMG Auditores, S.L.



Bernardo Rucker-Embden

1 de marzo de 2023

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2022]

CIF: [A85845535]

Denominación Social:

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

Domicilio social:

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

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

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

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

Sí
 No

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
05/10/2020	497.147.601,00	4.971.476.010	4.971.476.010

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

Sí
 No

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

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	0,00	0,00	0,00	25,14

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
Sin datos				

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

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluidos votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON JAVIER FERRÁN	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON LUIS GALLEGO	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración						0,04	

Detalle de la participación indirecta:

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

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

% total de derechos de voto representados en el consejo de administración	0,04
--	-------------

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

Sí
 No

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

Sí
 No

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

Sí
 No

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

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas(*)	% total sobre capital social
17.052.745		0,34

(*) 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	74,47

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

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

Sí
 No

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

Sí
 No

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

C.1. Consejo de administración

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

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

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

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DOÑA EVA CASTILLO		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JAVIER FERRÁN		Independiente	PRESIDENTE	20/06/2019	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS GALLEGO		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	08/09/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	16/06/2022	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 MARGARET EWING		Independiente	CONSEJERO	20/06/2019	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GILES AGUTTER		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA PEGGY BRUZELIUS		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON MAURICE LAM		Independiente	CONSEJERO	17/06/2021	16/06/2022	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

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

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

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento del cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
DON ALBERTO TEROL	Independiente	17/06/2021	16/06/2022	Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones	NO

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

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

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

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES		
Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
DON ROBIN PHILLIPS	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Finanzas, sector aéreo y transporte Cargos externos actuales: Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Senior de Circadence Corporation (US). Consejero en IR-Scientific (Canadá). Experiencia profesional anterior: Director y co-Director de la División Global Corporativa y de Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupo y Director de Transportes, Servicios e Infraestructuras de HSBC 2003-2019. Co-Director de Transportes e Infraestructura Global del grupo en Citigroup 1999-2003. Consejero de Transportes y de Banca de Inversión Aeronáutica en UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets en Kleinwort Benson 1985-1991.
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.

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

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DOÑA EVA CASTILLO	Principales áreas de experiencia: Sector financiero y telecomunicaciones. Cargos externos actuales: Consejera de CaixaBank. Miembro del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management. Experiencia profesional anterior: Consejera de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch, Wealth Management EMEA 2006-2009.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: Banca, corporate finance, gestión de inversiones. Cargos externos actuales: Asesor Senior 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. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015. Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para Europa, Oriente Medio y África 2006-2008. Consejero de Cintra en 2008. Consejero de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.
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. 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero de Desigual SA. 2014-2017. Consejero de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero de Abbott Group 2005-2008. Consejero de Chupa Chups SA 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado del Grupo Bacardi 1992-2004.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente. Cargos externos actuales: CEO, Yorkshire Water. Experiencia profesional anterior: Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Economista Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.
DOÑA MARGARET EWING	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, corporate finance, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos. Cargos externos actuales: Consejera Senior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc. Experiencia profesional anterior: Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera de Standard

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Senior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera de Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Principales áreas de experiencia: Servicios financieros, corporate finance. Cargos externos actuales: Presidenta de Lancelot Holding AB. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería. Experiencia profesional anterior: Consejera de Lundin Energy AB 2012-2022. Consejera de Skandia Mutual Life Insurance 2012-2022. Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Administración de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratos, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Senior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. Consejera Delegada de ABB Financial Services AB 1991-1997.
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Principales áreas de experiencia: Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Consejera, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc Experiencia profesional anterior: Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera en Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta del Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada, Reckitt Benckiser Ireland 2004-2009. Consejera Delegada, Boots Healthcare Ireland 1998-2004.
DON MAURICE LAM	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario. Cargos externos actuales: Consejero independiente, presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A. Experiencia profesional anterior: Consejero Independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A., empresa estatal de Luxemburgo que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero Independiente de Generali Fund Management S.A. 2013. Socio Director, Consejero Delegado 2000-2010, Director de Auditoría 1993-2000 y Socio de Auditoría de servicios financieros 1988-1993 en Deloitte Luxemburgo. Deloitte & Touche UK 1979-1985.

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

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

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

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

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
Sin datos			

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

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

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

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

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	4	62,50	55,55	55,55	40,00
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019
Total	5	5	5	4	45,45	41,67	41,67	33,33

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

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON JAVIER FERRÁN	Diageo Plc	PRESIDENTE
DON JAVIER FERRÁN	Sociedad participada de BlackRock Long Term Private	CONSEJERO
DON LUIS GALLEGO	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)	CONSEJERO
DON GILES AGUTTER	Southern Sky Ltd.	CONSEJERO DELEGADO
DON GILES AGUTTER	JSX Airlines	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lancelot Holding AB	PRESIDENTE
DOÑA EVA CASTILLO	Caixabank, S.A.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Bank of China (Europe) S.A.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Banque Internationale à Luxembourg S.A	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO
DON EMILIO SARACHO	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	CONSEJERO
DOÑA NICOLA SHAW	Yorkshire Water	CONSEJERO DELEGADO
DON ROBIN PHILLIPS	IR - Scientific (Canada)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	Pancreatic Cancer UK	PRESIDENTE

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

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
DON JAVIER FERRÁN	Asesor Senior de BlackRock Long Term Private Capital
DON ROBIN PHILLIPS	Asesor Senior de Circadence Corporation (US)
DON MAURICE LAM	Lam & Partners Sàrl
DON EMILIO SARACHO	Asesor Senior de Altamar Capital Partners

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

Sí
 No

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

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	5.108
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados(miles de euros)	
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos no consolidados(miles de euros)	
Importe de los fondos acumulados por los consejeros antiguos por sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)	1.463

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

Nombre o denominación social	Cargo/s
DON JAVIER SANCHEZ-PRIETO	Presidente y Consejero Delegado de Iberia
DON FERNANDO CANDELA	Director de Transformación
DOÑA CAROLINA MARTINOLI	Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad
DON DAVID PODOLSKY	Director de Estrategia y Consejero Delegado de IAG Cargo
DOÑA LYNNE EMBLETON	Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus
DON JOHN GIBBS	Chief Information Officer
DON SEAN DOYLE	Presidente y Consejero Delegado de British Airways
DON MARCO SANSVINI	Presidente y Consejero Delegado de Vueling
DON ADAM DANIELS	Presidente y Consejero Delegado de IAG Loyalty
DON NICHOLAS CADBURY	Director Financiero
DOÑA SARAH CLEMENTS	Directora de Asesoría Jurídica

Número de mujeres en la alta dirección	3
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	27,27

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	13.987
---	--------

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	12
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	10
---------------------	----

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

Número de reuniones de Comisión de Auditoría	7
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	6
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	8
Número de reuniones de Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	6

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	12
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	95,46
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	12
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100,00

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

Sí
 No

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

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

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

Sí
 No

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

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

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

Sí
 No

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

Sí
 No

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

Sí
 No

	Sociedad	Sociedades del grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	1.022	1.212	2.234
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	48,00	12,00	22,00

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

Sí
 No

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

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	2	2
	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 %)	16,70	16,70

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

Sí
 No

Detalle del procedimiento

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

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

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

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

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

Numero de beneficiarios	0
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
-	No existen acuerdos celebrados entre la Sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que prevean una indemnización en caso de cese de la relación laboral. Los acuerdos de empleo estándar de IAG (la mayoría de ellos sujetos a la legislación británica) sólo prevén pagos como sustitución del plazo de preaviso. El plazo de preaviso aplicable a los consejeros ejecutivos y a los altos directivos es de seis meses; el plazo de preaviso exigido a la Sociedad es de 12 meses. La indemnización sustitutiva del período de preaviso debe satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de 6 meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo período de 6 meses si, en opinión razonable de la Sociedad, el consejero ejecutivo o el alto directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente en 6 pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero ejecutivo o alto directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

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

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

C.2. Comisiones del consejo de administración

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

Comisión de Auditoría		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DOÑA MARGARET EWING	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	VOCAL	Independiente
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente

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

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

Nombres de los consejeros con experiencia	DOÑA MARGARET EWING
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	08/09/2020

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

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

Comisión de Retribuciones		
Nombre	Cargo	Categoría
DOÑA EVA CASTILLO	VOCAL	Independiente
DON EMILIO SARACHO	VOCAL	Independiente
DOÑA NICOLA SHAW	VOCAL	Independiente
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	PRESIDENTE	Independiente

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

Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa		
Nombre	Cargo	Categoría
DON EMILIO SARACHO	VOCAL	Independiente
DON ROBIN PHILLIPS	VOCAL	Dominical
DOÑA NICOLA SHAW	PRESIDENTE	Independiente
DON GILES AGUTTER	VOCAL	Dominical
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente

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

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

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2022		Ejercicio 2021		Ejercicio 2020		Ejercicio 2019	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría	3	75,00	3	75,00	3	75,00	3	60,00
Comisión de Nombramientos	3	60,00	2	40,00	1	20,00	1	20,00
Comisión de Retribuciones	3	75,00	3	60,00	3	60,00	2	40,00
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y	1	20,00	1	20,00	1	25,00	1	20,00

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2022		Ejercicio 2021		Ejercicio 2020		Ejercicio 2019	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Responsabilidad Corporativa								

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

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

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2.483	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	763	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2.284	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	392	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	379	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	75.401	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	602	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	89	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	7	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	819	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	12	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	40	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	19.837	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	5.296	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	2.888	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	13.267	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	56.054	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	5.742	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	1.289	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	19.637	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	4.413	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	800	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	1.898	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	2.351	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	7	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	4.278	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	IAG Loyalty	23.824	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago en relación con acuerdos de código compartido
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de salas y mostradores en aeropuertos
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de capacidad de carga
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios entre aerolíneas
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios entre aerolíneas
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Tasas de equipaje
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pagos respecto a acuerdos de código compartido
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios entre aerolíneas
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ventas de servicios entre aerolíneas
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos procedentes de alianzas entre aerolíneas
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de salas y mostradores en aeropuertos
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de salas y mostradores en aeropuertos
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de compras
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ventas de servicios entre aerolíneas
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por la licencia de la marca Avios
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ventas de servicios entre aerolíneas

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

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

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

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

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

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

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

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

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

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

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

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

Cumple [] Explique []

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

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

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

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

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 [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

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

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [X] Explique []

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

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

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Este criterio podrá atenuarse:

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

Cumple [X] Explique []

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

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

Cumple [X] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

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

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

Cumple [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cumple 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 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 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 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 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 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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple Explique No aplicable

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

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [X] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

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

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un período suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

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

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

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

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

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

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

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

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

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

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

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

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

Sí
 No

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.