



# 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 2024. Se ha elaborado de conformidad con la Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece los modelos del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

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

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene las siguientes secciones:

1	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
3	Consejo de Administración

## General

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

## Otra información legal

19	Emisiones de acciones, recompras y acciones propias en autocartera
19	Capital social de la Sociedad
19	Estructura del capital y derechos de los accionistas
20	Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Cargos Directivos
20	Junta de Accionistas
20	Obligaciones de información
20	Limitaciones en la propiedad de acciones
20	Impacto del cambio de control
21	Informe de la Comisión de Nombramientos
25	Comisión de Seguridad, Medioambiente y Gobierno Corporativo
29	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
38	Informe de la Comisión de Retribuciones
62	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
81	Control Interno sobre la Información Financiera
	Informe de auditoría
	Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas-estadístico

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



**Javier Ferrán**  
Presidente

“Mantenemos nuestro compromiso con el propósito de conectar personas, negocios y países, velando en todo momento por la maximización de la rentabilidad para nuestros accionistas y por el equilibrio de los intereses de nuestros grupos de interés.”

Me complace presentar el Informe de Gobierno Corporativo de 2024, cuyo objetivo es explicar el marco en materia de gobierno corporativo de IAG y la manera en que se ha aplicado en 2024, así como la función y la labor del Consejo durante el año.

Como ya he mencionado en la introducción de este informe anual, 2024 ha sido un año de sólido desempeño financiero para el Grupo. Nuestros buenos resultados nos han permitido ofrecer rentabilidad a nuestros accionistas, sin dejar de velar por el equilibrio de los intereses de todos nuestros grupos de interés.

Los intereses de los accionistas han seguido ocupando un lugar destacado en las deliberaciones del Consejo en 2024. El Consejo ha mantenido un diálogo activo con accionistas e inversores. Las reacciones recibidas a lo largo del año sobre los avances del Grupo con respecto a la estrategia establecida en el *Capital Markets Day* (CMD) celebrado en 2023 han sido positivas.

Las iniciativas en materia de sostenibilidad también han seguido formando parte de nuestra estrategia principal, con el apoyo de la labor de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa. El Consejo ha intentado armonizar los intereses corporativos con los de nuestros empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés, teniendo en cuenta al mismo tiempo el impacto de sus actividades en la comunidad y en el medioambiente. Las cuestiones de sostenibilidad han ocupado un lugar destacado en las actividades del Consejo este año, tanto desde una perspectiva estratégica y de inversión, como desde el punto de vista de la preparación de la Sociedad a efectos de la presentación de información con arreglo a los nuevos requisitos de la CSRD.

El próximo año seguiremos centrándonos en prestar apoyo a la dirección en la ejecución de nuestra estrategia y del programa de transformación del Grupo para lograr unos beneficios y un crecimiento sostenibles, y reforzar nuestra cultura y valores comunes, guiados en todo momento por la convicción de que realizamos una positiva aportación a las economías y comunidades en las que operamos.

### **Composición del Consejo**

Giles Agutter salió del Consejo en la Junta General de Accionistas de 2024, celebrada en junio. Le agradezco su compromiso y contribución durante los años en que ha desempeñado el cargo de consejero de la Sociedad.

Para cubrir su vacante, fue nombrado consejero no ejecutivo dominical Bruno Matheu, a propuesta de Qatar Airways, nuestro accionista mayoritario. Bruno aporta un gran conocimiento del sector de la aviación mundial, en particular, en las áreas de planificación, cooperación comercial y bilateral y multilateral, así como una dilatada experiencia en el desempeño de cargos en el consejo de empresas internacionales del sector del turismo, la tecnología, la educación y el deporte.

Bruno Matheu también fue nombrado miembro de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa, donde en la que creemos que puede efectuar una valiosa contribución.

### **Cambios en la dirección**

En 2024, el Consejo supervisó una serie de nombramientos clave, que muestran la solidez de nuestra planificación de la sucesión y de la cartera de candidatos a los cargos de alta dirección. En febrero, Marco Sansavini fue nombrado Presidente y CEO de Iberia, en sustitución de Fernando Candela, que se retiró en septiembre. Fernando ha desarrollado una extensa carrera en el Grupo, y me gustaría aprovechar esta oportunidad para reconocer su aportación a IAG.

Como consecuencia del traslado de Marco, Carolina Martinoli ha sido designada Presidenta y CEO de Vueling. Carolina cuenta con una dilatada y amplia carrera como directiva del Grupo, desempeñando hasta la fecha el cargo de Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de IAG.

### **Cultura y diversidad**

En 2024, hemos seguido centrándonos en las personas y la cultura en el marco de nuestra labor de supervisión, respaldando la atención que presta la dirección a la inversión en carreras y desarrollo, así como en la consecución de nuestros objetivos en materia de diversidad e inclusión, todo ello con el fin de crear una cultura organizativa satisfactoria compatible con nuestra aspiración y transformación y en línea con nuestros valores fundamentales de aspiración, trabajo en equipo, innovación, pragmatismo, eficiencia y responsabilidad.

Un año más, hemos llevado a cabo un extenso programa de interacción con la plantilla, cuyos resultados fueron presentado al Consejo en su reunión de diciembre. La información obtenida resulta muy valiosa para los procesos de toma de decisiones relativas a estrategias en términos de personal y cultura y transformación organizativa.

Por otro lado, el Consejo ha sido informado periódicamente sobre las iniciativas de cada compañía operadora referentes a sus respectivas plantillas. En la reunión de estrategia anual del Consejo se dedicó una sesión a la estrategia de personal y cultura.

El Consejo apoya la diversidad en un sentido más amplio, teniendo en cuenta distintos factores para optimizar su composición. Garantiza el cumplimiento de todos los requisitos regulatorios, incluida la necesidad de que más de la mitad del Consejo esté compuesto por consejeros independientes nacionales de la UE.

Las consejeras siguen representando el 45% del Consejo y el 63% de los consejeros no ejecutivos independientes (incluido el Presidente). Por otro lado, un miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

Seguimos centrados en la mejora del talento y la diversidad tanto en la alta dirección, como entre los miembros del consejo, mediante la planificación de la sucesión y la gestión del talento de manera activa. Nos complace indicar que la composición del Consejo sigue ajustándose a los objetivos de porcentaje de mujeres que debe haber en los consejos, así como en relación con la diversidad étnica, que establece la normativa europea y española, y también las Normas de Cotización del Reino Unido.

### **Evaluación del Consejo**

El Consejo ha sido objeto de una evaluación interna este año, de la que me he encargado yo, con el apoyo del secretariado del Consejo, ya que la última revisión externa se realizó en 2022. Sus resultados y el plan de acción para abordar las cuestiones planteadas fueron presentados en la reunión del Consejo celebrada en noviembre.

El Consejo está satisfecho con los avances logrados durante el año en relación con las acciones acordadas para 2024.

Los aspectos más destacados han sido la sólida relación de trabajo entre la dirección y el Consejo, los grandes progresos en cuanto a la transformación del negocio y la mayor atención prestada a personal y cultura. El proceso se describe más detalladamente más adelante.

### **Actualización del Reglamento del Consejo**

El 27 de febrero de 2025, el Consejo aprobó una revisión de su Reglamento y de los de sus comisiones consultivas. El objetivo de la revisión era actualizar los reglamentos y adaptarlos a las novedades más recientes en materia de gobierno corporativo, a saber, la aprobación en España de la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría de la CNMV y la aprobación de la revisión en 2024 del Código de gobierno corporativo británico. El Consejo también acordó que la supervisión del marco de gestión del riesgo de seguridad de cada aerolínea del Grupo, así como la supervisión general del marco de gestión de riesgos empresariales del Grupo pasará a ser responsabilidad de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de forma que dicha Comisión tenga una visión global de la gestión de riesgos del Grupo. Como consecuencia de ello, el Consejo acordó que la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa proseguirá su labor como Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa. Los nuevos reglamentos del Consejo y las Comisiones están disponibles en la página web de la Sociedad.

### **Mirando al futuro**

El Consejo se ha comprometido a velar por que sigamos respetando las normas de gobierno corporativo más estrictas, para poder crear valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas, sin dejar de trabajar en pro de todos nuestros grupos de interés. La solidez y eficacia de nuestros procesos de gobernanza son fundamentales para defender nuestros valores y ejecutar nuestra estrategia.

Nuestro personal sigue siendo el alma de nuestro negocio. Me gustaría expresar una vez más nuestra más sincera gratitud por sus esfuerzos y dedicación durante el año. Además, hago extensivo mi agradecimiento a mis compañeros del Consejo por su apoyo y compromiso constantes a lo largo de este período.

**Javier Ferrán**  
Presidente

# Nuestro Consejo de Administración



**1. Javier Ferrán**  
Presidente



**2. Luis Gallego**  
Consejero Delegado



**3. Heather Ann McSharry**  
Consejera Sénior Independiente



**4. Peggy Bruzelius**  
Consejera no ejecutiva



**5. Eva Castillo**  
Consejera no ejecutiva



**6. Margaret Ewing**  
Consejera no ejecutiva



**7. Maurice Lam**  
Consejero no ejecutivo



**8. Bruno Matheu**  
Consejero dominical



**9. Robin Phillips**  
Consejero dominical



**10. Emilio Saracho**  
Consejero no ejecutivo



**11. Nicola Shaw**  
Consejera no ejecutiva

## 1. Javier Ferrán <sup>N</sup>

### Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

### Cargos externos actuales:

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

### Experiencia profesional anterior:

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

## 2. Luis Gallego

### Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general.

### Cargos externos actuales:

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

### Experiencia profesional anterior:

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

## 3. Heather Ann McSharry <sup>N</sup> <sup>R</sup>

### Principales áreas de experiencia:

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

### Cargos externos actuales:

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

### Experiencia profesional anterior:

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

## 4. Peggy Bruzelius <sup>A</sup> <sup>N</sup>

### Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, *corporate finance*.

### Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva de Orrön Energy AB.  
Presidenta de Lancelot Holding AB.  
Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería.

### Experiencia profesional anterior:

Consejera no ejecutiva de Skandia Mutual Life Insurance 2012-2022. Consejera no ejecutiva de Lundin Energy AB 2012-2022.  
Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Patronos de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratons, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB, Husqvarna AB 1992-2019.  
Consejera Senior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera no ejecutiva de Syngenta AG 2001-2014.  
Consejera no ejecutiva de Diageo plc 2009-2018. Consejera no ejecutiva de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. CEO de ABB Financial Services AB 1991-1997.

## 5. Eva Castillo <sup>A</sup> <sup>R</sup>

### Principales áreas de experiencia:

Sector financiero y telecomunicaciones.

### Cargos externos actuales:

Consejera no ejecutiva de Caixabank  
Patrona del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano),  
Patrona de la Fundación Comillas ICAI.  
Miembro de la Fundación Entreculturas.  
Miembro de Advantere School of Management.

### Experiencia profesional anterior:

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

## 6. Margaret Ewing <sup>A</sup> <sup>N</sup>

### Principales áreas de experiencia:

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






### Cargos externos actuales:

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

### Experiencia profesional anterior:

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

---

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

---

## 7. Maurice Lam (A) (S)

**Principales áreas de experiencia:** Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario.

**Cargos externos actuales:**

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

**Experiencia profesional anterior:**

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

## 8. Bruno Matheu (S)

**Principales áreas de experiencia:**

Sector aéreo y transporte, marketing.

**Cargos externos actuales:**

Fundador y Presidente de BLM Consulting. Asesor Sénior de Boston Consulting Group. Consejero de Transat A.T. inc.

**Experiencia profesional anterior:**

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

## 9. Robin Phillips (S)

**Principales áreas de experiencia:**

Finanzas, sector aéreo y transporte.

**Cargos externos actuales:**

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

**Experiencia profesional anterior:**

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

## 10. Emilio Saracho (R) (S)

**Principales áreas de experiencia:**

Banca, finanzas corporativas, gestión de inversiones.

**Cargos externos actuales:**

Asesor Sénior de Altamar Capital Partners.

**Experiencia profesional anterior:**

Consejero no ejecutivo de Inditex 2010-2023.

Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JP Morgan 2015-2016. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, CEO Adjunto de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para EMEA 2006-2008. Consejero de Cintra 2008. Consejero de ONO 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (R. U.) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.

## 11. Nicola Shaw (R) (S)

**Principales áreas de experiencia:**

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

**Cargos externos actuales:**

Consejera Delegada de Yorkshire Water.

**Experiencia profesional anterior:**

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

---

<span>(●)</span>	Presidente de la Comisión
<span>(A)</span>	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
<span>(N)</span>	Comisión de Nombramientos
<span>(R)</span>	Comisión de Retribuciones
<span>(S)</span>	Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

---

# Gobierno Corporativo

## Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

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

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

el informe (actualizado y publicado en julio de 2018) en la página web del FRC ([www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)). También está disponible en la página web del FRC la versión vigente del Código, que se publicó en enero de 2024 y que es aplicable a partir del 1 de enero de 2025.

IAG ha preparado un informe de Gobierno Corporativo consolidado con arreglo a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en documento aparte en la página web de la Sociedad ([www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com)) y en la página web de la CNMV ([www.cnmv.es](http://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. Al mismo tiempo, este informe de Gobierno corporativo forma parte del informe de gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2024.

Además, tal y como exigen las normas de cotización de la bolsa de valores de Reino Unido, este informe incluye

una explicación sobre la manera en que la Sociedad aplica los principios del Código de gobierno corporativo británico y la manera en que ha cumplido con sus disposiciones complementarias durante el año. A continuación se detalla dónde puede encontrarse la información clave.

Durante 2024, IAG cumplió plenamente con todas las recomendaciones aplicables del Código de gobierno corporativo español; si bien la Sociedad reconoce que, debido a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación, los Estatutos de la Sociedad contienen ciertas restricciones a la propiedad de acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

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

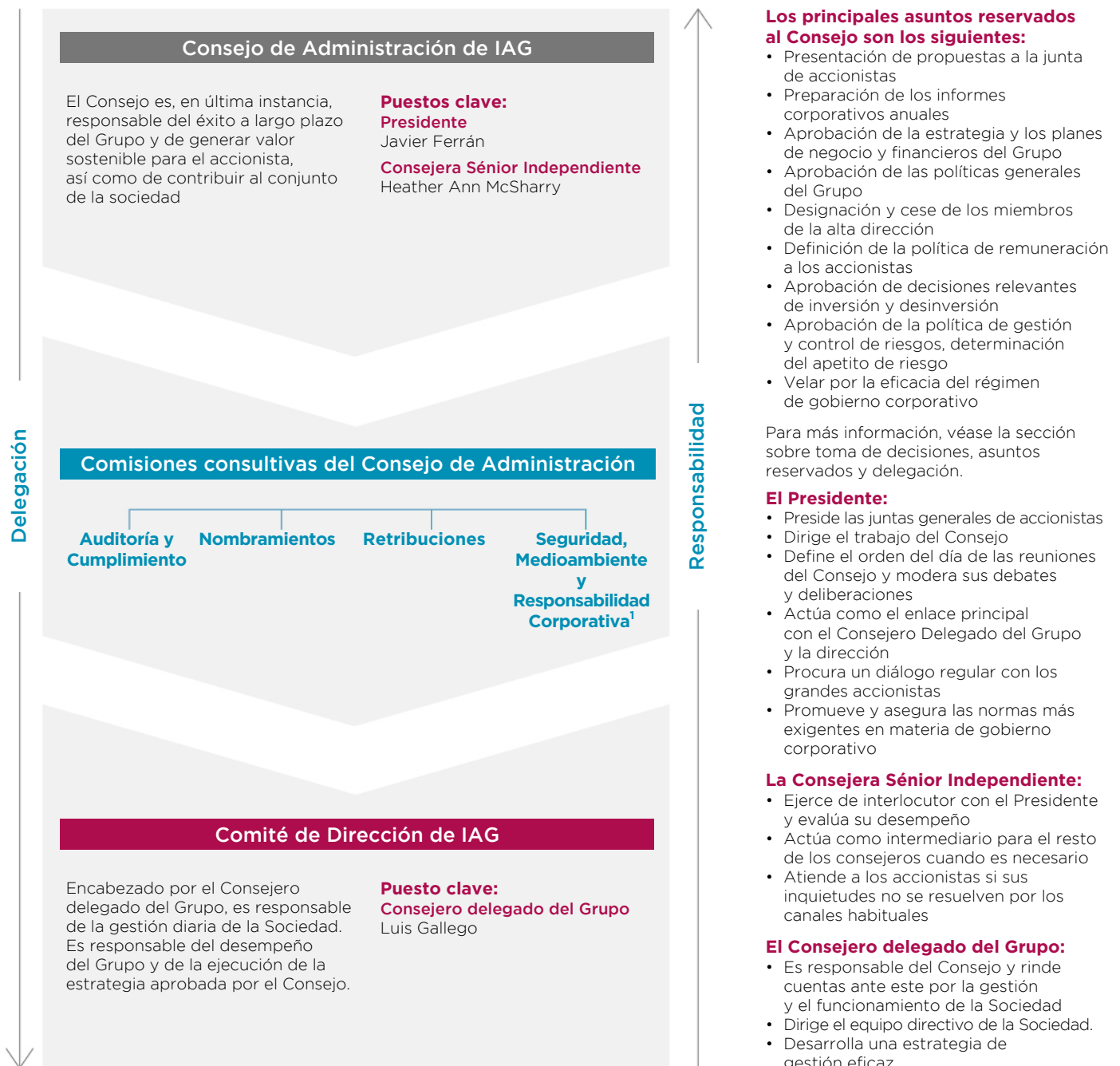
## Aplicación de los principios del Código de gobierno corporativo británico

<b>Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad</b>	Página	<b>Composición, sucesión y evaluación</b>	Página
Declaración introductoria del Presidente	92-93	Biografías de los miembros del Consejo	94-96
Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad	102	Composición del Consejo	100-101
Cultura corporativa	102	Informe de la Comisión de Nombramientos	112-115
Inversión en la plantilla	102	Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros	100, 114
Actividades del Consejo	108	Evaluación del Consejo	109
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	103-107	<b>Auditoría, riesgos y controles internos</b>	Página
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	104	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	120-128
Declaración del Artículo 172	103	Confirmación justa, equilibrada y comprensible	111, 122, 124
Denuncia de irregularidades	71, 122, 125	Confirmación de la reevaluación de los riesgos emergentes y principales	74
Conflictos de interés	109	Gestión de riesgos y control interno	72-74
<b>División de responsabilidades</b>	Página	Principales riesgos e incertidumbres	75-87
Marco de gobierno corporativo y estructura del Grupo	98-99	<b>Retribuciones</b>	Página
Consejo de Administración: división de responsabilidades	98-99	Declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones	129-131
Reuniones del Consejo y de las comisiones	107	Informe sobre la remuneración de los consejeros	132-152
Independencia de los consejeros	100, 114	Alineación con la Disposición 40	135
Asistencia al Consejo y a las comisiones durante 2024	107		

Los números de página hacen referencia al Informe y cuentas anuales de 2024, que se puede encontrar en la sección de Informes financieros de nuestra página web.



## Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



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

<sup>1</sup> Desde el 27 de febrero de 2025, la Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

## Estructura del Grupo

Como sociedad matriz del Grupo, IAG es responsable de gestionar y asignar el capital, de impulsar el desempeño global del Grupo y de definir la agenda de sostenibilidad e innovación.

Cada compañía operadora es plenamente responsable de su propio desempeño, es comercial y operativamente independiente y tiene su propia propuesta de valor para el cliente y su propia gestión de relaciones, personas y grupos de interés.

Entre las compañías operadoras existe una activa interacción y colaboración, propiciada por la sociedad matriz, que permite compartir ideas y conocimientos y seguir de cerca los avances siempre que es necesario. En este sentido, la sociedad matriz define los objetivos, impulsa la gestión y la cartera del mejor talento, promueve la agenda de sostenibilidad, facilita la captación de sinergias, impulsa la innovación y proporciona centros de excelencia para facilitar el intercambio de las mejores prácticas.

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

## Consejo de Administración: división de responsabilidades

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

De acuerdo con su función de buen gobierno el Consejo de Administración ha reservado para sí la facultad de decisión sobre una serie de asuntos que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento. Esta relación de materias reservadas se revisó en la reunión del Consejo celebrada el 27 de febrero de 2025 (y está disponible en la web corporativa).

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

Los diferentes cargos del Consejo y sus respectivas responsabilidades se describen en el Reglamento del Consejo, en su versión modificada el 27 de febrero de 2025 (y disponible en la web corporativa). El Consejo también tiene regímenes de funcionamiento separados para cada una de sus comisiones, que fueron revisados dentro de la revisión del gobierno corporativo realizada en febrero de 2025. Estos regímenes de funcionamiento también pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, composición y actividades de estas comisiones durante 2024 se describen en sus respectivos informes dentro de este informe de Gobierno Corporativo.

Existe una clara separación de funciones entre el Presidente y el CEO del Grupo, cuyas principales responsabilidades se estipulan en los artículos 5 y 6 del Reglamento del Consejo. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la Sociedad. El CEO del Grupo y su equipo directivo son responsables de la gestión y el desempeño ordinarios del Grupo, así como de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo.

Todas las facultades del Consejo han sido delegadas de manera permanente en el Consejero delegado del Grupo, salvo las indelegables en virtud de la legislación aplicable, los Estatutos de la Sociedad o el Reglamento del Consejo.

## Composición del Consejo

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

Giles Agutter, que fue nombrado consejero dominical por primera vez en 2020, no se presentó a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2024. Para ocupar esta vacante, se nombró a Bruno Matheu como consejero dominical no ejecutivo, a propuesta del accionista significativo Qatar Airways, en la Junta General de Accionistas celebrada el 26 de junio de 2024.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de 14 miembros. A 31 de diciembre de 2024, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Javier Ferrán	Presidente	20 de junio de 2019
Luis Gallego	Consejero delegado del Grupo	8 de septiembre de 2020
Heather Ann McSharry	Consejera Sénior Independiente	31 de diciembre de 2020
Peggy Bruzelius	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Margaret Ewing	Consejera (independiente)	20 de junio de 2019
Maurice Lam	Consejero (independiente)	17 de junio de 2021
Bruno Matheu	Consejero (dominical)	26 de junio de 2024
Robin Phillips	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Nicola Shaw	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018

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

### Independencia de los consejeros

Tal y como ha informado la Comisión de Nombramientos, el Consejo revisó la independencia de los consejeros en su reunión del 29 de enero de 2025 y se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan ninguna relación comercial o de otro tipo que pudiera interferir sustancialmente con el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en el presente informe y en el informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los consejeros.

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

En línea con la planificación de la sucesión en el Consejo, Emilio Saracho no tiene intención de presentarse a la reelección en la próxima Junta General de Accionistas, tras haber formado parte del Consejo durante nueve años. El informe de la Comisión de Nombramientos contiene más información acerca de los cambios y la planificación de la sucesión en el Consejo.

### Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

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

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

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

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

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

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

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

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

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

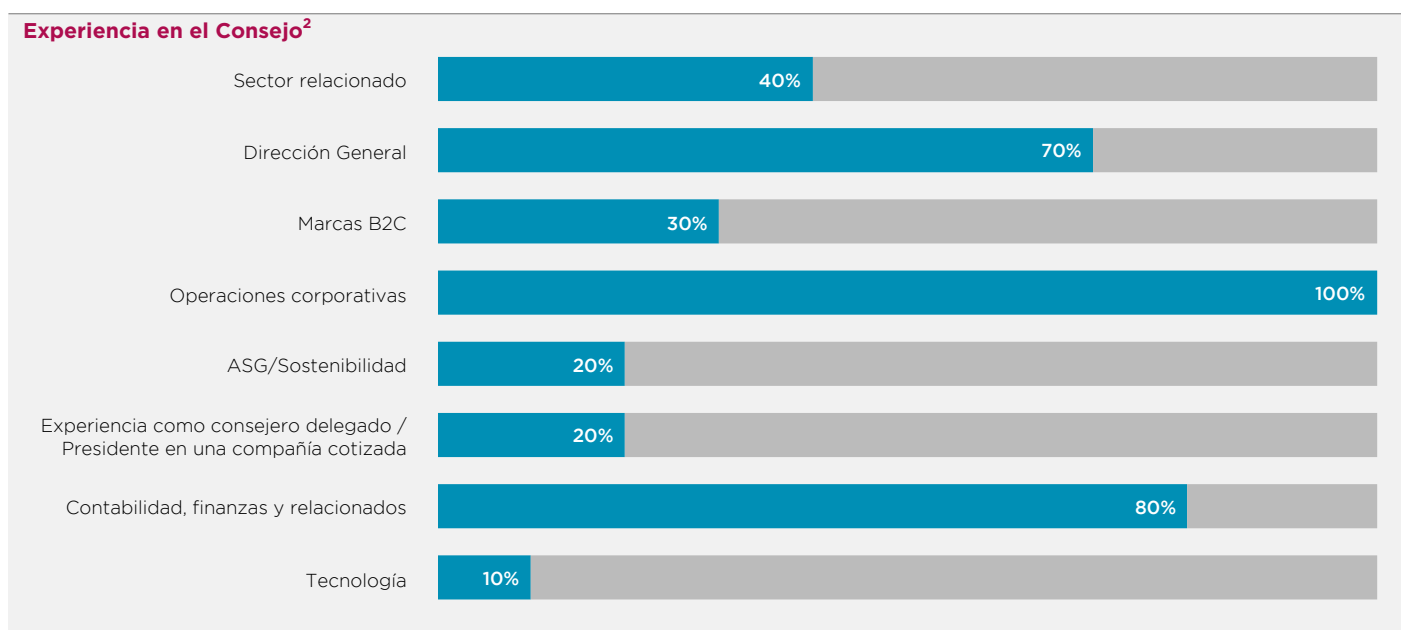
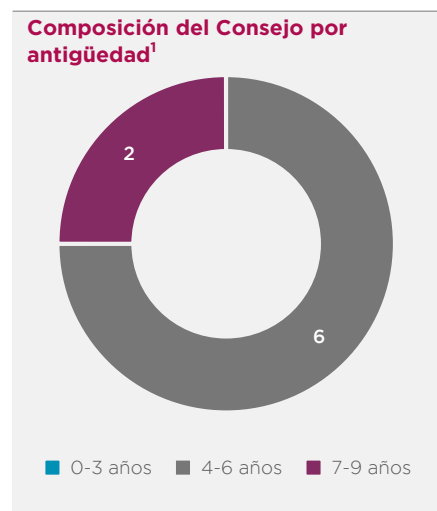
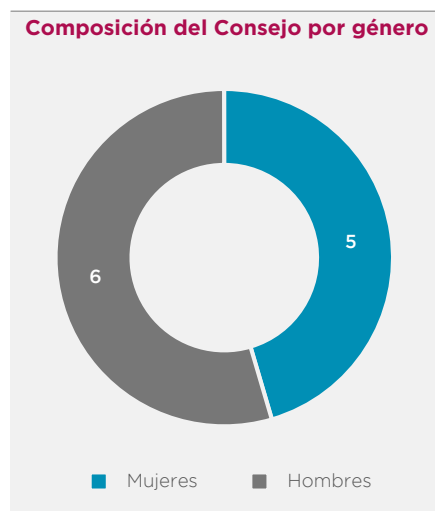
#### Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición equilibrada, con más de un 40% de mujeres, de las cuales una es Consejera Sénior Independiente y tres que presiden actualmente las comisiones consultivas del Consejo.

Al menos un miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

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

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



1 La antigüedad, a fecha de la Junta General de 2025, incluye únicamente a consejeros no ejecutivos independientes, incluido el Presidente (ocho consejeros). En lo que respecta a los tres consejeros restantes, la antigüedad de dos de ellos es superior a cuatro años e inferior a un año la del tercero.

2 Consejeros no ejecutivos únicamente.

## Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

Bajo el liderazgo del Consejo, nuestro objetivo, nuestra cultura y nuestros valores definen, junto con nuestra estrategia, la forma en que trabajamos y gestionamos nuestro negocio para conseguir el éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Todo ello está respaldado por nuestro sólido marco de gobierno corporativo y reflejado en nuestro modelo de negocio (descrito en la sección de Modelo de negocio), que explica cómo creamos valor para nuestros accionistas al tiempo que colaboramos con todos nuestros principales grupos de interés y contribuimos a la sociedad en general.

El Consejo, con el apoyo de sus comisiones, es responsable de establecer la estrategia del Grupo y de supervisar su aplicación, de garantizar la implementación de un marco de gestión de riesgos adecuado y de velar por un desempeño financiero y empresarial sostenible. La cultura y el marco de gobierno del IAG garantizan que el Consejo disponga de la información necesaria para evaluar los riesgos y las oportunidades que se le presentan al Grupo. Prueba de ello es el trabajo que han desarrollado el Consejo y sus distintas comisiones durante el año y del que se informa en las siguientes secciones del presente informe.

El Consejo y sus comisiones han desarrollado una gran actividad en este ámbito durante 2024 y han contribuido a promover y reforzar las políticas y las prácticas de la Sociedad, empezando por la revisión del Código de Conducta del Grupo, que se aprobó en la reunión del Consejo del 1 de agosto tras ser analizado y debatido en profundidad por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

A lo largo de este informe anual, incluida la sección Personas, se ofrecen más detalles sobre el objetivo y los valores de IAG. Nuestro marco de gobierno corporativo, el trabajo del Consejo y las políticas y procedimientos en vigor se describen en detalle en este informe de Gobierno Corporativo y en los informes de las diversas comisiones del Consejo.

## Cultura corporativa

El Consejo reconoce la importancia de la cultura y del compromiso ético de la dirección y su enraizamiento en todo el Grupo. Nuestra cultura es clave para seguir avanzando con nuestros planes estratégicos y de transformación y, por ello, el Consejo ha seguido prestando atención y apoyo al desarrollo de una cultura de Grupo robusta que respalde nuestra ambición y transformación y sea coherente con nuestro objetivo y nuestros valores fundamentales.

Además de los valores comunes del Grupo, cada compañía operadora tiene su propia cultura única, que le permite cumplir su respectivo compromiso de marca y ofrecer una experiencia exclusiva al cliente. Tienen establecidas políticas de personal que están avanzando para proporcionar a sus empleados experiencias atractivas e inclusivas con las que contribuyen a respaldar una estrategia empresarial más amplia y a un mejor desempeño operativo.

En 2024, el Consejo siguió evaluando y supervisando la cultura, apoyando activamente los esfuerzos de la dirección por impulsar el avance de la cultura de IAG y manteniendo el foco en la creación de un entorno de trabajo inclusivo, solidario y saludable. Además de otros indicadores específicos utilizados para evaluar la implicación y satisfacción de los empleados, el Consejo analizó el resultado de las encuestas bianuales del Índice de Salud Organizacional (OH, por sus siglas en inglés) completadas por todos los empleados en mayo y en noviembre de 2024, respectivamente.

Además, algunos consejeros designados realizaron visitas de interacción con los empleados, reuniéndose con miembros de la plantilla de todas las compañías operadoras en Londres, Madrid, Dublín y Barcelona. En su reunión de diciembre, el Consejo analizó los resultados de esas visitas, que constituyen datos muy valiosos para su proceso de toma de decisiones.

En la reunión de estrategia del Consejo en octubre de 2024, se dedicó una sesión extraordinaria a la estrategia sobre Personal y Cultura, en la que se presentó información actualizada en materia de cultura, diversidad e inclusión. Las comisiones de Nombramientos, Retribución y Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa fueron informadas sobre una serie de cuestiones relacionadas con plantilla y personal, como, entre otras, la gestión del talento y la planificación de la sucesión, iniciativas en materia de inclusión y diversidad y remuneración de los empleados.

Por último, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa con regularidad los sistemas de denuncia del Grupo, su eficacia y los informes resultantes de su utilización (el informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento contiene más información a este respecto).

## Inversión en la plantilla

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

En todo el Grupo procuramos que toda la retribución y prestaciones sean sencillas, claras, competitivas y justas. Aproximadamente el 85% de la plantilla está cubierta por convenios colectivos. Trabajamos en estrecha colaboración con los representantes de los trabajadores para consultar cuestiones relativas a remuneración. Para aquellos trabajadores no cubiertos por convenios colectivos, comparamos las funciones y las retribuciones con las de los mercados locales para asegurarnos de que siguen siendo atractivas y competitivas.

Para obtener más información sobre la remuneración del personal, véase el informe sobre la remuneración de los consejeros y el estado de sostenibilidad.

## Toma de decisiones e intereses de los grupos de interés

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

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

Dada la naturaleza de nuestro negocio, reconocemos la importancia de la participación de los grupos de interés para informar nuestra estrategia y la forma en que trabajamos. En esta sección se describe cómo los consejeros, en sus deliberaciones y en la toma de decisiones, tienen en cuenta los intereses de grupos de interés para crear valor y promover el éxito a largo plazo de la Sociedad. Dado que estos intereses pueden entrar en conflicto, los consejeros deben equilibrar los intereses de los grupos de interés con el interés social, incluida la consideración del impacto que nuestra actividad tiene en el medioambiente y en las comunidades en las que operamos.

Durante el período cubierto por el informe, los consejeros han actuado de buena fe, con unidad de propósito e independencia de criterio, observando las más estrictas normas de conducta empresarial y tratando a los accionistas de manera justa.

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

En el Informe estratégico y en el de gobierno corporativo se explica con más detalle la manera en que se han tenido en cuenta las disposiciones del artículo 172. El Reglamento del Consejo de Administración, así como la política del Grupo en materia de delegación y toma de decisiones, garantizan que los asuntos pertinentes se sometan a la consideración del Consejo y que la información se facilite a los consejeros con antelación suficiente para su análisis y consideración. Los consejeros también participan en el diseño del plan de actividades del Consejo para el año, estableciendo las prioridades para el Consejo e incluyendo cualquier cuestión solicitada por los consejeros. Para obtener más información, consúltese la sección Información y formación del presente informe.

## Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

En la tabla siguiente se describe cómo el Consejo considera las disposiciones del apartado 1 del artículo 172 de la Ley de Sociedades de Reino Unido (*Companies Act*) y el artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG.

Disposición del artículo 172 (1)	Descripción de la actividad del Consejo en apoyo de las decisiones	Más información en el Informe anual y en la página web de la Sociedad
a <b>Decisiones a largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de la ejecución de planes de transformación que han contribuido a situar a IAG en una posición de ventaja competitiva con respecto a otras aerolíneas.</li> <li>Revisión de directrices de asignación de capital y retorno a los accionistas.</li> <li>Análisis de las tendencias del mercado, la sostenibilidad y el sector a lo largo del ejercicio con el fin de fijar las prioridades estratégicas.</li> <li>Revisión del mapa de riesgos empresariales y del apetito de riesgo.</li> <li>Implementación de medidas operativas y estratégicas destinadas a promover el éxito sostenible a largo plazo de IAG.</li> <li>Aprobación de inversiones en bienes de capital, operaciones financieras, compromisos contractuales, inversiones y desinversiones y otras operaciones.</li> <li>Revisión y análisis de planes de incentivos a largo plazo para el equipo directivo.</li> <li>Establecimiento de alianzas estratégicas que contribuyen al crecimiento de los beneficios poco intensivos en capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio</li> <li>Prioridades estratégicas</li> <li>Sostenibilidad</li> <li>Actividades del Consejo durante el año</li> </ul>
b <b>Intereses de la plantilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre las encuestas de OHI llevadas a cabo en todo el Grupo, que han desempeñado un papel fundamental en el diseño de los planes para empleados y en el seguimiento del avance en la transformación de la cultura.</li> <li>Visita de consejeros designados para interactuar con la plantilla a diversas unidades de compañías operadoras e información al Consejo sobre el <i>feedback</i> recibido.</li> <li>Revisión y actualización de la planificación de la sucesión en la dirección y del desarrollo del talento, incluida información sobre cambios en la dirección.</li> <li>Revisión de las políticas de diversidad y de asuntos de diversidad e inclusión en general.</li> <li>Información sobre la remuneración de la plantilla (Comisión de Retribuciones).</li> <li>Supervisión de la implementación de la política de "Speak Up" y los procedimientos de denuncia, así como las investigaciones relacionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción con los grupos de interés</li> <li>Informe de Gobierno corporativo (interacción con la plantilla)</li> <li>Estado de sostenibilidad</li> <li>Informe de la Comisión de Nombramientos.</li> <li>Informe de la Comisión de Retribuciones</li> <li>Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento</li> </ul>
c <b>Relaciones comerciales con proveedores, clientes y otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información por los CEO de las compañías operadoras sobre iniciativas relacionadas con los clientes.</li> <li>Informes que impulsan la fidelidad de los clientes y el crecimiento de las compañías operadoras.</li> <li>Actualización de la Declaración sobre Esclavitud Moderna y Trata de Personas.</li> <li>Análisis por la Comisión SECR de la interacción con los grupos de interés.</li> <li>Análisis por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de los informes de quejas y denuncias.</li> <li>Análisis por la Comisión SECR del cumplimiento de las prácticas y políticas sociales y del avance en el cumplimiento de las métricas principales.</li> <li>Revisión por la Comisión SECR del Código de Conducta de Terceros y de la Política de Derechos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio</li> <li>Interacción con grupos de interés</li> <li>Estado de sostenibilidad</li> <li>Informe de la Comisión SECR</li> <li>Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento</li> </ul>
d <b>Impacto en la comunidad y el medioambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis continuo por la Comisión SECR del cumplimiento de las prácticas y políticas medioambientales.</li> <li>Análisis por la Comisión SECR de las puntuaciones de sostenibilidad (ASG)</li> <li>Análisis por la Comisión SECR del cumplimiento de las prácticas y políticas sociales, tales como las relativas a donaciones y recaudación de fondos.</li> <li>Informes periódicos del CEO en materia de sostenibilidad.</li> <li>Revisión de proyectos sobre SAF.</li> <li>Sesión sobre sostenibilidad en la Reunión de Estrategia Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio</li> <li>Informe estratégico</li> <li>Estado de sostenibilidad</li> <li>Informe de la Comisión SECR</li> </ul>
e <b>Reconocimiento por observar normas estrictas de conducta empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión y aprobación de un Código de Conducta y de un Código de Conducta de Terceros.</li> <li>Informes sobre sobre Ética y Cumplimiento a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, incluido un análisis de denuncias recibidas a través del canal de denuncias.</li> <li>Informes periódicos de Auditoría Interna para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción con los grupos de interés</li> <li>Informe de Sostenibilidad</li> <li>Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento</li> <li>Informe de la Comisión SECR</li> </ul>
f <b>Equidad entre accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de operaciones con partes vinculadas.</li> <li>Análisis de los comentarios recibidos de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2024.</li> <li>Información periódica de Relaciones con Inversores acerca de alternativas y expectativas y posibles líneas de actuación con respecto a la remuneración de los accionistas.</li> <li>Formato híbrido de la Junta General de Accionistas para promover y facilitar una mayor participación de los accionistas institucionales.</li> <li>Interacción de Remuneración y Gobierno corporativo con inversores y asesores de voto.</li> <li>Presentación de los corredores de bolsa corporativos sobre las opiniones de los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio</li> <li>Interacción con los grupos de interés</li> <li>Informe de Gobierno corporativo (funciones de los consejeros, conflictos de intereses y operaciones con partes vinculadas)</li> <li>Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento</li> </ul>

### Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año

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

<b>Distribución de dividendo y programa de recompra de acciones</b>	<b>Compra de Combustible de Aviación Sostenible (SAF, por sus siglas en inglés)</b>
<p>Con fecha 1 de agosto de 2024, el Consejo aprobó la distribución de un dividendo a cuenta en efectivo de un importe bruto de 0,03 euros por acción, que se pagará a los accionistas en función de los resultados de 2024. Además, el 8 de noviembre de 2024, el Consejo aprobó un programa de recompra de acciones de 350 millones de euros.</p>	<p>Como parte de su hoja de ruta de sostenibilidad, el 28 de febrero de 2024, IAG anunció el contrato con Twelve para el suministro a sus cinco aerolíneas europeas (British Airways, Iberia, Aer Lingus, Vueling y LEVEL) de unas 785.000 toneladas de SAF. El Consejo aprobó este contrato el 18 de enero de 2024.</p> <p>El 25 de noviembre de 2024, IAG anunció un nuevo acuerdo de e-SAF con Infinium para un período de diez años, que había sido previamente aprobado por el Consejo el 1 de agosto de 2024 y que progresa adecuadamente para conseguir su objetivo en 2030.</p> <p>Además, como parte de su hoja de ruta de sostenibilidad, IAG también está invirtiendo en nuevas aeronaves y poniendo en marcha iniciativas de eficiencia de consumo de combustible.</p>
<b>Sección 172 (1) apartados</b>	<b>Sección 172 apartados</b>
(a), (c), (d), (e), (f)	(a), (c), (d), (e)
<b>Consideraciones</b>	<b>Consideraciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retorno de capital a los accionistas tan pronto como el entorno operativo y el desempeño financiero permitan a IAG hacerlo de forma sostenible.</li><li>• Reflejar confianza en la estrategia y el modelo de negocio, así como en las perspectivas a largo plazo del negocio.</li><li>• Reflejar una robusta salud financiera.</li><li>• Garantizar un retorno justo a los accionistas, preservando la reputación de IAG por mantener elevados estándares de conducta empresarial y prudencia financiera.</li><li>• Reflejar el compromiso del Consejo de generar un mayor valor para los accionistas y aumentar su confianza, asegurando que la Sociedad siga constituyendo una inversión atractiva.</li><li>• Garantizar que todos los accionistas se benefician proporcionalmente del desempeño financiero del Grupo.</li><li>• Las decisiones sobre política de remuneración de los accionistas pueden no convenir a todos los perfiles de grupos de interés financiero, en cuyo caso será necesaria una conciliación de puntos de vista con el interés social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflejar el compromiso con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo, que es uno de los pilares en los que el Grupo basa su estrategia y transformación.</li><li>• Asegurar un suministro regular de SAF, que es crucial para cumplir sus objetivos de sostenibilidad para 2030.</li><li>• Aumentar la producción de e-SAF, que supone un hito fundamental para la industria aeronáutica y para los e-fuels como alternativa a los combustibles fósiles y generaciones anteriores de SAF.</li><li>• Fomentar relaciones comerciales sólidas con los proveedores principales.</li><li>• Demostrar un enfoque responsable respecto a la gestión del medioambiente, beneficiando a la comunidad en general al contribuir a los esfuerzos mundiales para combatir el cambio climático.</li><li>• Reforzar la reputación de IAG por sus prácticas empresariales ejemplares.</li></ul>



### **Toma de decisiones, asuntos reservados y delegación**

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

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

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

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

### **Intereses de los grupos de interés**

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

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

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

### **Accionistas e inversores**

Los intereses de los accionistas son fundamentales en las consideraciones del Consejo. El Consejo de Administración mantiene directa y activamente un diálogo con los accionistas e inversores, principalmente a través del CEO del Grupo y del Director Financiero y de Sostenibilidad, que se reúnen con ellos regularmente, así como a través del Presidente, el SID o los presidentes de las comisiones según proceda. En 2024, el Presidente se reunió con accionistas significativos para tratar cuestiones de gobierno corporativo y comentar el desempeño del Grupo y su estrategia. Adicionalmente, la Presidenta de la Comisión de Retribuciones mantuvo reuniones con inversores para tratar cuestiones de remuneración y, en particular, el enfoque adoptado para revisar la Política de Remuneración. Todos los consejeros tuvieron la oportunidad de reunirse con personas físicas accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2024.

Se informa regularmente al Consejo de las opiniones de los accionistas y de las principales cuestiones debatidas con accionistas e inversores. Uno de nuestros principales accionistas asistió a la cena del Consejo celebrada en junio para dar a conocer su opinión sobre el Grupo, su estrategia y su evolución, así como sobre la tendencia del mercado en general.

Se recibieron comentarios positivos durante el año acerca de los avances del Grupo en relación con la estrategia que se expuso en el CMD de 2023. En particular, los accionistas han acogido positivamente la reanudación del dividendo a cuenta que se anunció en los resultados semestrales en el mes de agosto, así como la recompra de acciones anunciada con los resultados trimestrales en noviembre. Analistas e inversores asistieron a un *Insight Day* celebrado por British Airways en noviembre, en el que el CEO del Grupo reiteró el compromiso de IAG con la creación de valor sostenible y con los retornos en efectivo para los accionistas. Destacó, en particular, nuestra estrategia para generar márgenes y retornos de primer nivel, una parte significativa de los cuales se obtendrán mediante la mejora del margen operativo y de beneficio de British Airways. Otros dos elementos clave son el valor creciente de los negocios españoles y el atractivo de IAG Loyalty.

Al mismo tiempo, analistas e inversores señalaron que el mayor nivel de inversión tendría un impacto perjudicial a corto plazo sobre los márgenes y el flujo de caja libre.

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

### **Diálogo con la plantilla**

A lo largo de 2024, consejeros designados para dialogar con la plantilla visitaron las compañías operadoras y negocios de plataformas en todo IAG, en las que mantuvieron reuniones presenciales con distintos empleados y líderes en su lugar de trabajo, con el objetivo de comprender de primera mano los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de la plantilla y los niveles de interacción. Estas visitas han demostrado seguir siendo valiosas para comprender lo que importa a los compañeros del negocio, desde las operaciones de tierra y de vuelo hasta nuestros servicio de atención al cliente y equipos corporativos, y para involucrar tanto a nuevos empleados como a compañeros de larga antigüedad que reflejan el cambio en la composición de la plantilla del Grupo.

Eva Castillo sigue siendo la consejera responsable de coordinar la interacción con la plantilla. Durante 2024 contó con el apoyo de Heather Ann McSharry, Margaret Ewing, Maurice Lam, Emilio Saracho y Nicola Shaw.

En 2024, los consejeros designados realizaron nueve visitas en las que se reunieron con compañeros de todas las compañías operadoras y de nuestros cuatro centros principales (Londres, Madrid, Dublín y Barcelona) para mantener sesiones de diálogo.

Los miembros del Consejo tomaron nota de los avances conseguidos en materia de transformación en todos los ámbitos y de la mayor inversión en el programa de personal, en particular en lo referente a carreras profesionales, desarrollo y formación. El Consejo observó los altos niveles de orgullo y compromiso en todos los centros, con una implicación y una moral positivas en la mayoría de los equipos.

Aunque cada visita puso de relieve algunos retos locales específicos, surgieron varios temas clave. Entre ellos, la transformación, nuevas contrataciones, interacción y fortaleza organizativa y salarios competitivos. Cada visita incluyó una sesión informativa con los equipos directivos sobre los problemas emergentes para garantizar la adopción de medidas adecuadas.

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

En su reunión de diciembre, el Consejo examinó los resultados del programa de diálogo con los trabajadores de 2024 y analizó la efectividad de este diálogo. Esta información constituye una valiosa aportación a los procesos de toma de decisiones relacionados con las estrategias de personal y cultura y la transformación organizativa.

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

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

### Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo se reunió en nueve ocasiones a lo largo del año, incluida su sesión anual de dos jornadas sobre estrategia, celebrada en octubre de 2024. Se detalla la asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones a continuación.

El Secretario del Consejo, junto con la Directora de asesoría jurídica del Grupo, mantienen una agenda anual para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben examinarse. El Presidente fija un orden del día cuidadosamente estructurado para cada reunión, en consulta con el Consejero delegado del Grupo, con el apoyo de la Directora de asesoría jurídica del Grupo y del Secretario del Consejo. Durante 2024, la prioridad del Consejo fue crear valor sostenible a largo plazo, mediante el apoyo a la dirección y la supervisión tanto de los negocios del Grupo como la atención a sus grupos de interés. Las principales actividades del Consejo en 2024 se describen en el cuadro de actividades del Consejo que figura más adelante en este informe.

En cada reunión del Consejo, este recibe un informe de cada uno de los presidentes de las reuniones de las comisiones celebradas previamente. El informe se centra en las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las

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

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

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

## Asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones durante 2024

Nombre del consejero	Consejo	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	9/9		6/6		
Luis Gallego	9/9				
Giles Agutter <sup>1</sup>	2/4		2/4		1/2
Peggy Bruzelius	8/9	7/7	6/6		
Eva Castillo	9/9	7/7		7/7	
Margaret Ewing	9/9	7/7	6/6		
Maurice Lam	9/9	7/7			4/4
Bruno Matheu <sup>2</sup>	4/5				2/2
Heather Ann McSharry	9/9		6/6	7/7	
Robin Phillips	9/9				4/4
Emilio Saracho	9/9			7/7	4/4
Nicola Shaw	9/9			7/7	4/4

1 Salió del Consejo y de las Comisiones el 26 de junio de 2024.

2 Se incorporó al Consejo y a la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa el 26 de junio de 2024.

## Actividades del Consejo de Administración

A continuación se describen las principales áreas de actividad del Consejo durante 2024:

### Estrategia y planificación

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

- Estrategias regionales y asociaciones estratégicas
- Estrategia de innovación
- Sostenibilidad
- Personal y cultura
- Transformación de capacidad informática
- Información financiera y plan de negocio

### Desempeño y supervisión

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

### Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Informes sobre la operación propuesta con Air Europa
- Modalidades de financiación
- Partidas de gastos de capital
- Programas de recompra de acciones propias
- Acuerdos de suministro de SAF
- Proyectos informáticos

### Gestión de riesgos y controles internos

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

### Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Retornos para los accionistas
- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Información sobre accionistas e inversores
- Sucesión en el Consejo y en la dirección
- Cuestiones relacionadas con la retribución
- Convocatorias de juntas de accionistas y propuesta de acuerdos
- Evaluación del Consejo y de las comisiones y prioridades para la mejora
- Información sobre el programa de seguros de consejeros y directivos
- Informes sobre el gobierno corporativo
- Informes en materia de personal y cultura, incluido el nuevo código de conducta y la aprobación de nuevas políticas

- Informes periódicos de los asuntos tratados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

### Información y formación del Consejo de Administración

En general, todos los documentos relativos a las reuniones del Consejo y las comisiones están a disposición de todos los consejeros con carácter previo a las reuniones, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que facilita un acceso eficaz y seguro a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo y de la Directora de asesoría jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento independiente legal, contable, técnico, financiero, comercial o de otro tipo, con cargo a la Sociedad, cuando lo consideren necesario para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2024.

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

En 2024, las necesidades de formación del Consejo se cubrieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas en el marco de las reuniones del Consejo y de las comisiones, y sesiones específicas o profundización en temas concretos cuando fue necesario. Las sesiones celebradas cubrieron los siguientes temas: financiación interna de flota; IA; la nueva Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad; y novedades relativas a gobierno corporativo, incluido el Código de Gobierno del Reino Unido de 2024. También se invitó a un inversor a una de las cenas del Consejo para que aportara un punto de vista externo. La formación planificada para 2025 incluye sostenibilidad, temas tecnológicos y cuestiones específicamente relacionadas con el sector.

### Incorporación de consejeros

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

El programa de incorporación que se aplicó a Bruno Matheu tras su nombramiento en junio de 2024 cubrió los siguientes puntos principales:

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

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

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

## Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente, y cada tres años se lleva a cabo una revisión externa independiente. En 2024 se ha realizado una evaluación interna, ya que la última revisión externa se realizó en 2022.

Este ejercicio de evaluación se completó con entrevistas individuales del Presidente con cada uno de los miembros del Consejo para analizar su compromiso, dedicación y desempeño. Por último, se celebró una reunión de todos los consejeros no ejecutivos y la Consejera Senior Independiente para examinar el desempeño del Presidente, que fue informado de las conclusiones una vez concluida la reunión.

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

En relación con las acciones acordadas para 2024, el Consejo de Administración considera que se ha avanzado mucho durante el año. En particular la evaluación del Consejo de Administración destacó la sólida relación de trabajo entre el Consejo y la dirección, los progresos realizados en completar la transformación del negocio, así como la mayor atención prestada a la cultura y a las personas.

En 2024, dentro de su labor de planificación de una sucesión ordenada en el Consejo, la Comisión de Nombramientos siguió trabajando para garantizar que el Consejo mantenga las competencias y conocimientos identificados. Según lo acordado, la agenda del Consejo en 2024 incluyó información periódica sobre el diálogo con accionistas e inversores, incluida una sesión con los *brokers* de la Sociedad y una especial atención sobre la experiencia del cliente y el desempeño y operaciones del negocio. En particular, el Consejo apreció la calidad y el valor de la información proporcionada por el CEO de IAG en cada reunión, así como la sesión privada con el CEO de IAG que se sumó al orden del día para poder mantener una conversación directa con él al término de cada reunión. Además, a lo largo de 2024, se completaron varias iniciativas de formación tal y como se había solicitado.

Las acciones acordadas para 2025 incluyen:

- Mantener el foco de atención en la planificación de la sucesión en el Consejo y en la identificación de los perfiles más adecuados para su incorporación al Consejo;
- Seguir incluyendo en la agenda del Consejo las áreas identificadas por los consejeros en línea con el trabajo desarrollado a lo largo de 2024; y
- Seguir velando por formular informes que sean equilibrados y que identifiquen claramente los puntos sustanciales y las cuestiones más importantes que debe atender el Consejo.

### Otra información legal

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

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

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

La Junta General de Accionistas de 2024, celebrada el 26 de junio de 2024, aprobó la reelección de Robin Phillips y el nombramiento de Bruno Matheu, tras la dimisión en esa misma reunión de Giles Agutter, 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 24,995% a la fecha del presente informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial,

reduce significativamente la posible existencia de conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

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

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

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

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

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

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

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

La Junta General de Accionistas celebrada el 26 de junio de 2024 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un período que finalizará en la Junta General de Accionistas de 2025 (o durante 15 meses a partir del 26 de junio de 2024 si este período fuese menor), para:

- Ampliar el capital social al amparo del artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, hasta el 50% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 26 de junio de 2024 (importe del que se deducirá la cifra máxima en que pueda ampliarse el capital social en el momento de la conversión o canje de títulos emitidos por el Consejo según se autoriza a continuación), mediante la emisión y colocación de nuevas acciones (con o sin prima) a cambio de una contraprestación dineraria;
- Emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500.000.000 euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social total que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior al 50% del valor nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 26 de junio de 2024 (importe que deberá reducirse por la cantidad en que el Consejo haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- Excluir los derechos de suscripción preferente en relación con las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo pueda aprobar en virtud de las anteriores facultades a efectos de la asignación de acciones o valores

- convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualesquiera otras circunstancias, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones así asignadas o que puedan asignarse mediante la conversión o el canje de los referidos valores de:
  - el 10% del capital social (con exclusión de acciones en autocartera) sin restricción alguna; y
  - un 10% adicional del capital social (con exclusión de acciones en autocartera) que deberá destinarse a una adquisición o inversión de capital específica;
- llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones directamente o indirectamente a través de sus filiales, con sujeción a las siguientes condiciones:
  - el número máximo total de acciones ordinarias cuya adquisición se autoriza será el menor entre el importe máximo permitido por la ley y el representativo del 10% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 26 de junio de 2024;
  - el precio mínimo que podrá pagarse será cero;
  - el precio máximo que podrá pagarse será el mayor de:
    - un importe igual al resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se adquiera; y
    - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realice la operación, en la hora correspondiente; en cada caso, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas en virtud de esta última autorización podrán entregarse directamente a los

trabajadores o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener más información, véase la nota 31 de los estados financieros consolidados.

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

### Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2024, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2023: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2023: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2023: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2024, la Sociedad poseía 117.836.928 acciones propias en autocartera.

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

La Sociedad dispone de un programa de valores "*Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR) facility*" que se negocian en el mercado OTC (*over-the-counter*) de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros inherentes a dichas acciones, aunque el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2024 se mantenía en formato de ADR un equivalente a 31.884.274 acciones de IAG (2023: 40.547.684 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 2024, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad a la fecha del presente informe y excluidas las posiciones en instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje del capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.242.630.613	-		1.242.630.613	24,995 %
Capital Research and Management Company		248.648.015	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	248.648.015	5,001 %

El 14 de febrero de 2025 Europacific Growth Fund notificó a la CNMV española la adquisición de una participación del 3,036% en la Sociedad.

### **Junta de accionistas**

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

La Junta General de Accionistas se celebró el 26 de junio de 2024 en Madrid y se volvió a celebrar de forma presencial, con la opción para los accionistas de asistir y participar en la junta por medios telemáticos.

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

### **Obligaciones de información**

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

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

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

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

### **Limitaciones a la propiedad de acciones**

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

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

### **Impacto del cambio de control**

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

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

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

### **Seguro de responsabilidad civil de consejeros y directivos**

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

### **Estados justos, equilibrados y comprensibles**

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

# Informe de la Comisión de Nombramientos



## Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

### Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento

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

### Estimada/o accionista:

En nombre de la Comisión de Nombramientos, me complace presentar el Informe de la Comisión de Nombramientos correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2024.

El informe ofrece una visión general de las principales áreas de responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y las principales actividades que ha llevado a cabo durante el año.

Como indiqué en la introducción de este informe en mi condición de Presidente del Consejo, en la Junta General de Accionistas 2024 en junio, se produjo la salida de Giles Agutter del Consejo y de esta Comisión. Del mismo modo que en relación con el Consejo, me gustaría agradecerle su contribución y compromiso como miembro de esta Comisión.

La función de esta Comisión es crucial para garantizar que contamos con un Consejo dotado de la combinación idónea de competencias y capacidades, así como con un equipo directivo que puede aplicar y poner en práctica nuestra estrategia de forma efectiva.

En junio de 2024, dimos la bienvenida a un nuevo consejero dominical, Bruno Matheu, nombrado a propuesta de Qatar Airways, nuestro accionista mayoritario. Su nombramiento fue gestionado por la Comisión durante el primer semestre del año. Como se comunicó a la Junta General de Accionistas al formular la propuesta, su incorporación al Consejo refuerza los conocimientos sobre el sector de la aviación, gracias a su dilatada experiencia como cargo ejecutivo y no ejecutivo en distintos grupos de aerolíneas.

A propuesta de la Comisión, Bruno Matheu también fue nombrado miembro de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

Creemos que la planificación ordenada de la sucesión constituye una responsabilidad fundamental de esta Comisión. Con tal fin, la Comisión está llevando a cabo actualmente una serie de procesos de búsqueda que tienen por objetivo planificar adecuadamente la sucesión en los próximos años. En la reunión celebrada en octubre de 2024, revisamos el calendario del Consejo y la matriz de competencias, e identificamos las competencias y

atributos pertinentes para futuros nombramientos en línea con nuestros objetivos estratégicos y las necesidades del Consejo y el negocio.

También seguimos revisando la planificación de la sucesión de los equipos directivos de las compañías operadoras del Grupo. Este año, la Comisión consideró y recomendó al Consejo el nombramiento de Marco Sansavini como Presidente y CEO de Iberia, y de Carolina Martinoli como Presidenta y CEO de Vueling. Ambos ya han desempeñado un papel fundamental en las transformaciones de IAG, y la Comisión y el Consejo están convencidos de que lograrán excelentes resultados en sus nuevos cargos.

Hemos continuado desarrollando nuestra estrategia y marco de diversidad, que se rigen por la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros y por la Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión, que datan de 2022. A dicho respecto, nos complace señalar que la composición del Consejo sigue ajustándose a los objetivos de diversidad étnica y porcentaje de mujeres que debe haber en los consejos, establecidos en las Normas de Cotización españolas, europeas y británicas.

No obstante, aún nos queda camino por recorrer para lograr nuestro objetivo de que un 40% de los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres en 2025. A finales de 2024, contábamos con un 36% de mujeres en tales puestos. Estamos comprometidos con este objetivo y con promover un entorno que garantice la inclusión y la igualdad de oportunidades.

Este año, la evaluación anual del desempeño del Consejo y sus Comisiones ha sido realizada internamente por segundo año consecutivo, tras la evaluación externa llevada a cabo en 2022. El resultado de la evaluación fue muy positivo, lo que reafirma nuestra satisfacción en cuanto a la eficacia del Consejo y sus Comisiones a la hora de brindar los más altos niveles de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo.

## Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

### La Comisión de Nombramientos

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo y en el Reglamento de la Comisión de Nombramientos, modificados por última vez el 27 de febrero de 2025. Puede obtenerse copia de los Reglamentos del Consejo y de la Comisión de Nombramientos en la página web de la Sociedad.

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

La Comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y los nombramientos de IAG para los consejos de administración de empresas del Grupo. Asimismo, supervisa la planificación de la sucesión en el Consejo y en la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cantera diversa a efectos de sucesión.

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

El único cambio en la composición de la Comisión durante 2024 ha venido marcado por la salida de Giles Agutter, consejero dominical, que no se presentó a la reelección en la Junta General de Accionistas 2024.

### Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos en virtud del Reglamento en vigor en 2024 pueden resumirse como sigue:

- Evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria en los miembros del Consejo y revisar los criterios para la composición del Consejo y la selección de candidatos.
- Someter al Consejo para su aprobación la recomendación de nombramiento de consejeros e informar de las propuestas para el nombramiento de los miembros de las comisiones del Consejo y para sus presidencias.
- Planificar la sucesión de los miembros del Consejo, entre otras cosas formulando propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma planificada y ordenada.
- Informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de cargos de la alta dirección (lo que incluye a la totalidad del Comité de Dirección de IAG).
- Velar por que se impartan programas de iniciación adecuados a los consejeros no ejecutivos.
- Fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto en el seno de la alta dirección como en la cantera a efectos de sucesión.
- Asegurar la existencia de planes para la sucesión ordenada de los puestos de alta dirección, salvaguardando al mismo tiempo la consecución de los objetivos acordados en materia de diversidad.
- Establecer un objetivo de representación de mujeres y colectivos étnicos en el Consejo en línea con 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 2024

La Comisión se reunió en seis ocasiones durante 2024, al convocarse tres reuniones programadas y otras tres extraordinarias para debatir los cambios en la dirección o los nombramientos en los consejos de administración de las empresas del Grupo. La asistencia de los consejeros a estas reuniones puede consultarse en la sección Gobierno corporativo. En aquellos casos en los que se consideró necesario, se invitó al CEO del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión.

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

- Revisión de la composición del Consejo.
- Revisión de la composición de las comisiones.
- Planificación de la sucesión del Consejo.
- Revisión de la independencia de los consejeros.
- Revisión del cumplimiento de la Política de selección y diversidad de los consejeros.
- Revisión de la diversidad y la inclusión.
- Planes de sucesión en la dirección.
- Formato del proceso anual de evaluación del Consejo, así como del de la Comisión de Nombramientos.
- Cambios en los consejos de las empresas del Grupo.
- Revisión de los comentarios de los inversores tras la Junta General de Accionistas.

### Sucesión del Consejo

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

En octubre de 2024, la Comisión consideró específicamente la planificación de la sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del Consejo, la matriz de competencias del Consejo, así como la consideración e identificación de las competencias y atributos pertinentes para futuros nombramientos. En 2024, la Comisión sometió a consideración el nombramiento de Eva Castillo como Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, sucediendo en el cargo a Margaret Ewing, así como el nombramiento de Bruno Matheu como miembro de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

La Comisión también ha puesto en marcha una serie de procesos de búsqueda con el fin de planificar adecuadamente la sucesión en los próximos años en línea con el calendario de sucesión del Consejo.



### **Independencia, desempeño y reelección de los consejeros**

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

En mayo de 2024, la Comisión de Nombramientos consideró la propuesta para la reelección de consejeros con vistas a la Junta General de Accionistas, excepto la de Giles Agutter, que no se presentó a la reelección. La Comisión, a propuesta de Qatar Airways Group, consideró la candidatura de Bruno Matheu para cubrir la vacante.

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

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

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

### **Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección**

Durante 2024, la Comisión consideró y recomendó al Consejo los siguientes nombramientos al Comité de Dirección de IAG, con efectos desde principios de abril de 2024:

- Marco Sansavini, hasta ese momento CEO de Vueling, como Presidente y CEO de Iberia.
- Carolina Martinoli, hasta ese momento Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de IAG, como Presidenta y CEO de Vueling.

### **Diversidad**

El procedimiento para el nombramiento de consejeros sigue los principios establecidos en la Política de selección y diversidad de los consejeros, que tiene como objetivo el reconocimiento de la importancia de la diversidad en los consejos en un sentido amplio. Tal y como recomienda el Código de buen gobierno español, la Comisión de Nombramientos revisa anualmente el cumplimiento de dicha Política. La revisión correspondiente al ejercicio 2024 finalizó en enero de 2025.

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

Los principios de diversidad de género se siguen en todo el proceso de nombramiento de consejeros, preservando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y nombramiento en función de los méritos establecidos en la política. La política del Consejo es considerar candidatos de distintos orígenes, sin discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores. A la hora de llevar a cabo una selección, la Sociedad solo contratará a empresas de búsqueda que hayan suscrito el código de conducta voluntario más reciente para empresas de selección de cargos de alta dirección de Reino Unido (o su equivalente internacional). Asimismo, la Comisión de Nombramientos vela por que las listas de candidatos y de preseleccionados resultantes del proceso de búsqueda sean inclusivas, de acuerdo con la más amplia definición de diversidad.

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

A 31 de diciembre de 2024, el Consejo cumplía la normativa sobre cotización del Reino Unido y los objetivos de la *FTSE Women Leaders Review*. A continuación se exponen nuestros datos de identidad de género y etnia comunicados de conformidad con la Norma de Cotización 9.8.6R(10). Los datos publicados se basan en la información recopilada mediante autoidentificación, tras haberles facilitado los requisitos y categorías para que confirmen la clasificación. La información se presenta a 31 de diciembre de 2024 y no ha cambiado a la fecha de este informe.

### Identidad de género

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

### Origen étnico

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

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

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

La diversidad y la inclusión continuaron siendo una prioridad durante 2024. Los objetivos de IAG son que tanto la dirección como nuestras empresas reflejen la diversidad de las comunidades en las que trabajamos y crear un entorno en el que las personas sientan que se valoran sus diferencias singulares. Más allá del género y la etnia, el Comité de Dirección está compuesto por personas de múltiples nacionalidades (entre ellas, española, británica, estadounidense, doble brasileña/argentina, irlandesa e italiana). Además, la mayoría del personal de dirección ha adquirido su bagaje o desarrollado su profesión en varias jurisdicciones, lo que incrementa el valor que aportan al Grupo, a sus clientes y a la plantilla. Para obtener más información sobre la diversidad del Consejo, véase la sección Gobierno Corporativo.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos se han comprometido a mejorar la diversidad, incluida la diversidad de género, en todo el Grupo, fomentando y apoyando las acciones de la dirección en este sentido. IAG tiene el objetivo de lograr que el 40% de puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres para 2025. A finales de 2024, IAG contaba con un 36% de mujeres en dichos puestos, en general en línea con el porcentaje existente a finales de 2023. Seguimos comprometidos con el logro del objetivo del 40%. Por otro lado, en 2023, establecimos el objetivo de que el 10% de los cargos de la alta dirección del Grupo en el Reino Unido perteneciesen a minorías étnicas de aquí a finales de 2027, cambio que comunicamos en nuestra respuesta al Informe Parker del Reino Unido. En 2024, el 11% de nuestro grupo de altos directivos del Reino Unido declaró ser de etnia diversa (en comparación con el 6% en 2023). En consonancia con el marco y la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo, las compañías operadoras y los negocios de plataforma del Grupo han puesto en marcha una serie de iniciativas para apoyar la equidad, la diversidad y la inclusión.

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

### Evaluación anual de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus Comisiones fue llevada a cabo internamente por segundo año consecutivo, tras la evaluación externa realizada en 2022, y según se recoge en el Informe de Gobierno corporativo.

La evaluación concluyó que la Comisión funcionó eficazmente durante el año. En 2025, la Comisión seguirá dando prioridad a la planificación de la sucesión del Consejo, para garantizar su renovación programada y que cubra las áreas de conocimientos y experiencia identificadas, y supervisando la planificación de la sucesión de la dirección, teniendo en cuenta, en particular, los planes de retención y desarrollo del talento.



**Nicola Shaw**  
 Presidenta de la Comisión de Seguridad,  
 Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Nicola Shaw (Presidenta)	25 de febrero de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021
Bruno Matheu	26 de junio de 2024
Robin Phillips	25 de febrero de 2021
Emilio Saracho	25 de febrero de 2021

**Estimada/o accionista:**

Me complace presentar el informe de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024. En este informe se destacan algunos de nuestros trabajos y actividades durante el año.

En 2024 hemos dado la bienvenida a Bruno Matheu, en sustitución de Giles Agutter, quien dejó el Consejo en la Junta General de Accionistas 2024. Me gustaría agradecer a Giles su contribución como miembro de esta Comisión.

Durante 2024, esta Comisión ha seguido prestando una doble función al Consejo. En primer lugar, ha realizado una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos de seguridad del Grupo, promoviendo el intercambio de conocimientos y mejores prácticas dentro del Grupo. En segundo lugar, ha facilitado líneas directrices e indicaciones en relación con los programas de sostenibilidad de IAG y los objetivos de responsabilidad corporativa, asegurando su alineación con las prioridades estratégicas de sostenibilidad del Grupo y prestando apoyo al Consejo en su labor de supervisión de esta importante área.

El Consejo aprobó la revisión de su reglamento y los de sus comisiones consultivas el 27 de febrero de 2025 y acordó que esta Comisión se centrará en adelante en cuestiones de medioambiente y responsabilidad corporativa (pasando a denominarse Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa). El Consejo también acordó que la supervisión del margo de gestión del riesgo de seguridad de las distintas aerolíneas del Grupo, así como la supervisión general del marco de gestión de riesgos empresariales del Grupo, serán responsabilidad de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Las nuevas responsabilidades de ambas Comisiones se detallan en sus respectivos Reglamentos, disponibles en la página web de la Sociedad.

En el ámbito de la seguridad, los responsables de seguridad de las aerolíneas del Grupo han revisado el marco de la presentación de información a la Comisión en 2024, con el fin de homogeneizar y simplificar las cuestiones notificadas y mejorar la comparabilidad y el intercambio de mejores prácticas en el seno del Grupo.

Además de la revisión estándar de los informes de seguridad de las aerolíneas del Grupo, la Comisión examinó otros asuntos particulares en 2024, entre ellos, incidentes de seguridad internacionales relevantes, políticas de seguridad de las aerolíneas sobre controles de alcoholemia y drogas, y el riesgo que supone el 5G para el funcionamiento de los aeropuertos de EE. UU.

En términos de sostenibilidad, se han logrado importantes avances en 2024. Por lo que respecta a la reducción de las emisiones de carbono, IAG ha obtenido sólidos resultados durante el año, mejorando su intensidad de carbono anual en más de un 3%, hasta los 78,1 gCO<sub>2</sub>/pkm, superando su objetivo para 2025 de 80 gCO<sub>2</sub>/pkm. Las aerolíneas del Grupo utilizaron más de 162.000 toneladas de SAF, lo que supone un aumento del 203% con respecto al volumen de 2023. Este consumo ha representado una reducción de las emisiones netas de IAG de más de 469.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, junto con las iniciativas de eficiencia operativa en curso, que han contribuido a la reducción de otras 114.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Véase el Estado de sostenibilidad para obtener más información.

La Comisión ha recibido regularmente información actualizada sobre las distintas iniciativas normativas que afectan a la sostenibilidad. En particular, la Comisión se ha centrado en la armonización con la nueva Directiva de la UE sobre Presentación de Información sobre Sostenibilidad por Parte de las Empresas (CSRD, por sus siglas en inglés), que será de aplicación a la presentación de información a partir de 2025, una vez efectuada su trasposición. Dada la relevancia de esta nueva directiva, una consultora estratégica especializada en sostenibilidad e impacto impartió una sesión de formación específica dirigida al Consejo en julio.

A efectos de preparación para el cumplimiento de la CSRD, la Comisión examinó una propuesta de la dirección sobre la evaluación de impacto conforme al principio de doble significatividad y el calendario para la elaboración del primer informe de sostenibilidad con arreglo a la CSRD en una sesión extraordinaria conjunta con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento celebrada en octubre.

En la reunión mantenida en mayo, se informó a la Comisión sobre las novedades de la política en materia de SAF. Concretamente, la Comisión examinó el mandato sobre SAF publicado por el Gobierno británico el 25 de abril de 2024, que entró en vigor el 1 de enero de 2025, y la consulta del Gobierno británico sobre el mecanismo de certidumbre de ingresos propuesto para favorecer la inversión en la producción de SAF en el Reino Unido. Se trata en ambos casos de medidas regulatorias que aplaudimos y apoyamos para ampliar el suministro y el uso de SAF a un coste justo para las aerolíneas.

Me gustaría destacar en esta carta la reunión sobre brecha salarial y diversidad en el ámbito de los pilotos que mantuvimos, entre otros, con representantes de las funciones de personal y operaciones de las principales aerolíneas del Grupo. Tuvimos ocasión de comentar los retos a los que se enfrenta el sector en términos de representación femenina y las medidas que están adoptando nuestras aerolíneas para aumentar la diversidad entre sus pilotos.

En materia social, la Comisión abordó otros dos asuntos importantes en 2024. En primer lugar, en la reunión de diciembre, analizamos el cumplimiento por el Grupo de las políticas y prácticas sociales y nuestros avances en relación con indicadores clave, lo que incluyó un esclarecedor debate sobre el impacto social del Grupo. En segundo lugar, la Comisión revisó y sometió a la aprobación del Consejo un nuevo Código de Conducta para Terceros del Grupo (que sustituye al anterior Código de Conducta para Proveedores), que extiende los valores comunes de IAG a nuestra cadena de valor, y una nueva Política de Derechos Humanos, que subraya nuestro compromiso con el respeto y la promoción de los derechos humanos en todas nuestras operaciones y en la cadena de valor. La Política de Derechos Humanos está en consonancia con las normas internacionales y recoge principios clave como la diversidad, la igualdad de oportunidades, la normativa laboral, la libertad sindical, el trabajo forzoso e infantil, la esclavitud moderna y la trata de personas.

Me gustaría dar las gracias a mis compañeros de la Comisión por su trabajo y dedicación este año, y espero seguir presidiendo esta Comisión en el desempeño de su nuevo cometido como Comisión de Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

### **Nicola Shaw**

Presidenta de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa

## **La Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR)**

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

Durante 2024, el funcionamiento de la Comisión se rigió por el Reglamento aprobado por el Consejo en 2021, aludiéndose en este informe a dicha versión.

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

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

### **Función y responsabilidades de la Comisión**

La función de la Comisión es asistir y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con la seguridad, el medioambiente y la responsabilidad corporativa. IAG, a través de esta Comisión, tiene una visión global de las actuaciones de cada aerolínea en materia de seguridad y de cualquier asunto importante que pueda afectar al sector, pero la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre las aerolíneas del Grupo, como respectivas titulares del Certificado de Operador Aéreo (AOC, por sus siglas en inglés).

En las áreas de medioambiente 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 elaboración de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, respaldando la visión de IAG como un grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad.

Según el Reglamento en vigor en 2024, las competencias de la Comisión incluyen:

- Realizar la supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de de seguridad.
- Recibir información relevante en materia de seguridad sobre las filiales de IAG, así como sus proveedores de aeronaves en régimen de arrendamiento con tripulación, franquicias, o código compartido utilizados por cualquier miembro del Grupo.
- Revisar la estrategia y las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad social y medioambiental.
- Evaluar que las prácticas en materia medioambiental y social de la Sociedad sean acordes con la estrategia y las políticas establecidas.
- Revisar la estrategia global del Grupo destinada a mitigar los riesgos medioambientales y climáticos, la ejecución de programas de sostenibilidad y la comunicación de información financiera relacionada con el clima.
- Revisar el contenido del estado de información no financiera o de cualquier informe de sostenibilidad preparado por la Sociedad en cada momento.
- Supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con sus grupos de interés, incluidos los empleados.
- Revisar periódicamente los principales riesgos medioambientales, sociales y de reputación al objeto de supervisar su adecuada identificación, gestión y comunicación.
- Revisar las políticas generales de diversidad e inclusión.
- Recibir información sobre la inclusión del Grupo en índices de sostenibilidad.

### **Actividades de la Comisión durante el año**

Durante 2024, la Comisión celebró cuatro reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se detalla en el Informe de Gobierno corporativo.

Las actividades de la Comisión durante el año incluyeron:

- Estado de información no financiera 2023 y otros informes de sostenibilidad;
- Informe sobre cuestiones importantes en materia de seguridad y protección;
- Revisiones de seguridad y protección de las aerolíneas del Grupo;
- Revisión de políticas sobre controles de alcoholemia y drogas;
- Puesta al día sobre el incidente de Alaska Airlines/Boeing;
- Análisis comparativo e información actualizada sobre tendencias de sostenibilidad, incluido resumen de los proyectos sobre SAF;
- Actualizaciones normativas, con particular énfasis sobre la política relativa a SAF;
- Revisión de interacción con los grupos de interés;
- Actualización de 2023 de la Declaración sobre la esclavitud moderna y la trata de personas;
- Revisión de brecha salarial y diversidad en el ámbito de los pilotos;
- Información actualizada sobre incidentes de turbulencias;
- Información actualizada sobre el riesgo que supone el 5G para el funcionamiento de los aeropuertos de EE. UU.;
- Comparación de defectos diferidos de las aerolíneas del Grupo; y
- Análisis de gobernanza de la seguridad, incluida la función de las comisiones del consejo de administración.

### **Seguridad**

Los principales temas tratados por cada aerolínea en su revisión periódica de seguridad incluyen información sobre la gestión del riesgo de seguridad, la cultura de la seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales, así como los datos comunicados sobre los daños sufridos por las aeronaves. Este año, los responsables de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo completaron la revisión del marco de la presentación de información a esta Comisión, con el fin de homogeneizar y simplificar las cuestiones notificadas por las distintas aerolíneas y mejorar la comparabilidad y el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Además de esto, la Comisión examinó algunos temas específicos, entre otras cosas información actualizada sobre el incidente de Alaska Airlines y Boeing, el examen de los controles de alcoholemia y drogas y nueva información sobre el riesgo que supone el 5G para el funcionamiento de los aeropuertos estadounidenses.

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

En 2024, la Comisión ha sido informada periódicamente sobre cualquier consulta, actualización e iniciativa referente a futuras políticas de ASG a escala internacional, de la UE o nacional, lo que incluyó el posicionamiento del Grupo y las acciones previstas en relación con cada una de ellas.

#### **Estudio comparativo**

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

#### **Sesión sobre brecha salarial y diversidad en el ámbito de los pilotos**

La Comisión ha examinado el contexto, los objetivos del Grupo y las actuaciones previstas en materia de contratación de mujeres piloto en las distintas aerolíneas del Grupo, dando audiencia directa a los representantes de las principales. En la sesión se abordó la posición del Grupo sobre la brecha salarial y la diversidad en el ámbito de los pilotos del Grupo. Se prestó especial atención a iniciativas para aumentar el número de mujeres piloto, como, por ejemplo, el patrocinio de programas de cadetes y a la revisión de los procesos de selección. Aer Lingus está entre las tres aerolíneas del mundo que cuentan con más mujeres piloto, situándose IAG por encima de la media del sector global. No obstante, se destacó que, si bien la proporción de mujeres piloto ha aumentado un 45% en los últimos seis años, la mejora en términos de diversidad sigue constituyendo un reto significativo para el sector, desempeñando las aerolíneas de IAG un papel fundamental a dicho respecto.

#### **Revisión de la interacción con los grupos de interés**

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

### **Revisión de la esclavitud moderna**

La Comisión examinó la actualización de la Declaración del Grupo sobre la esclavitud moderna y la trata de personas para presentarla al Consejo de Administración.

#### **CSRD**

IAG debe cumplir la Directiva de Presentación de Información sobre Sostenibilidad por parte de las Empresas de la UE (CSRD) (Directiva 2022/2464/UE). La CSRD está actualmente en fase de incorporación a la normativa jurídica de los Estados miembros de la UE. El 'Estado de sostenibilidad' 2024 de IAG se ajusta a lo dispuesto en la Ley 11/2018 y ha sido formulado de acuerdo con los requisitos transitorios establecidos en la comunicación conjunta de la CNMV y el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), publicada el 27 de noviembre de 2024. La CSRD fue aprobada con el objetivo de mejorar la presentación de información sobre sostenibilidad y su comparabilidad en la Unión Europea. En julio, una consultora especializada en sostenibilidad impartió una sesión de formación específica destinada al Consejo de Administración sobre la importancia y las repercusiones de la nueva directiva.

La CSRD exige la adopción de un enfoque de doble significatividad que evalúe tanto el impacto de las empresas en el medioambiente y las personas, como la repercusión económica de ese impacto en el negocio de la empresa. Con tal fin, la Comisión celebró una sesión extraordinaria conjunta con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en octubre de 2024 para analizar los resultados de la evaluación de impacto conforme al principio de doble significatividad llevada a cabo por la dirección en el marco de la elaboración del primer informe de sostenibilidad con arreglo a la CSRD, que posteriormente se presentó al Consejo. Esas conclusiones fueron revisadas durante el examen del borrador del Estado de sostenibilidad, al objeto de evaluar los temas abordados y la información facilitada.

### **Riesgos de sostenibilidad**

Como en años anteriores, la Comisión revisó las evaluaciones de riesgos de sostenibilidad del Grupo para el período comprendido entre 2025 y 2027 del plan de negocio, así como hasta 2030, que ayudaron a la Comisión a comprender los riesgos físicos, políticos, de mercado y tecnológicos que el Grupo ha considerado que podrían afectar a sus objetivos de sostenibilidad. Para obtener más información sobre los riesgos, consúltese la sección Riesgos.

### **Revisión de cumplimiento y avance con respecto a indicadores clave**

La Comisión completó su revisión anual del cumplimiento de las políticas y prácticas sociales y medioambientales y del avance con respecto a indicadores clave. En 2024, la Comisión celebró una reunión extraordinaria para revisar la estrategia de impacto social del Grupo, prestando especial atención al enfoque y las actividades de Iberia.

### **Revisión de calificaciones de sostenibilidad (ASG)**

Como en años anteriores, la Comisión también fue informada sobre el posicionamiento del Grupo en relación con los principales índices de calificación de sostenibilidad.

### **Código de Conducta para Terceros y Política de Derechos Humanos**

La Comisión revisó y refrendó la aprobación por parte del Consejo de un nuevo Código de Conducta para Terceros del Grupo, que actualiza y sustituye al anterior Código de Conducta para Proveedores del Grupo, y una nueva Política de Derechos Humanos, dos elementos importantes del marco de responsabilidad social del Grupo.

### **Evaluación anual de la Comisión y prioridades para 2025**

La evaluación anual del desempeño de la Comisión se volvió a llevar a cabo internamente, tras la revisión externa realizada en 2022. Los comentarios recibidos fueron muy positivos y respaldaron la labor de la Comisión.

Sin embargo, tras un análisis de la gobernanza general del Grupo en materia de seguridad, y en particular de la supervisión ejercida por las estructuras del consejo y la dirección de cada una de las aerolíneas del Grupo, el Consejo consideró que sería más apropiado que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se encargase de la supervisión general de los marcos de gestión de riesgos empresariales y de gestión del riesgo de seguridad, así como de potenciar el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo a través de una comisión integrada por sus respectivos directores de seguridad.

En relación con su competencia en materia de medioambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión acordó revisar su plan de actividades para 2025 y acordó las áreas de interés que requieren una mayor formación y apoyo.

# Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



**Eva Castillo**  
Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

## Miembros de la Comisión

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

## Estimada/o accionista

Me complace presentarle mi primer informe como Presidenta del Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Me gustaría agradecer a Margaret Ewing sus servicios como Presidenta durante estos últimos cuatro años y su continuo apoyo como parte de esta Comisión.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento sigue desempeñando un papel clave en el gobierno de IAG, supervisando la gestión de riesgos, los controles internos, los informes financieros y no financieros, el cumplimiento y la auditoría interna y externa. Este informe destaca los temas clave considerados en 2024 y cómo la Comisión cumplió con sus responsabilidades para garantizar la integridad y el cumplimiento de los requisitos de presentación de la información del Informe y Cuentas Anuales de 2024.

La Comisión celebró seis reuniones programadas y una reunión extraordinaria para examinar la nueva Carta de Ética y Cumplimiento del Grupo y sus planes al respecto, así como para revisar la actualización de la Política de denuncia de IAG, "Speak Up". En este informe se detallan los principales puntos de debate y las áreas de interés. A lo largo del año, Margaret y yo (en mi caso, desde el 1 de agosto) hemos colaborado con todos los miembros de la Comisión, la dirección y los auditores internos y externos.

El Reglamento de la Comisión se actualizó el 27 de febrero de 2025 para adaptarlo a la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría actualizada y aprobada por la CNMV. Además, el Consejo acordó que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mantendrá la supervisión general de los marcos de gestión de riesgos del Grupo, incluida la gestión de riesgos de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo, y la gestión de riesgos del negocio del Grupo.

La Comisión trabaja para garantizar la fiabilidad de la información financiera, la información no financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos, mediante la supervisión del marco de control interno del Grupo, incluido su perfeccionado Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) y los marcos de gestión de riesgos. A lo largo del año, la Comisión supervisó de cerca la implementación propuesta por la dirección del Código de gobierno corporativo revisado de británico, la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023 y la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD, por sus siglas en inglés) (Directiva (EU) 2022/2464). La Comisión también mantuvo su enfoque en las cuestiones de TI y ciberdelincuencia, con actualizaciones periódicas sobre la aplicación del nuevo modelo operativo de TI del Grupo y los avances en proyectos clave de TI y programas de transformación de TI.

En 2024 se llevó a cabo una evaluación interna de la eficacia de la Comisión, tras una evaluación externa realizada en 2022. Los resultados, compartidos con el Consejo, confirmaron que la Comisión funcionó eficazmente durante el año. Como prioridad para 2025, la Comisión seguirá centrándose en la supervisión y ejecución del programa de cumplimiento de la dirección, con el apoyo de Auditoría Interna.

Espero que este informe les resulte informativo y les ofrezca garantías sobre las actividades de la Comisión durante 2024 y las previstas para 2025.

**Eva Castillo**  
Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

## Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La composición, competencias y ámbito de trabajo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se regulan en el artículo 29 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Tras la publicación en 2024 de la actualización del Código de gobierno corporativo británico y la guía relacionada, así como la publicación de la actualización de la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría de la CNMV, el Consejo revisó y actualizó el Reglamento de la Comisión en febrero de 2025. Una copia de estos Reglamentos se puede encontrar en la página web de IAG.

### Composición, competencias y asistencia de la Comisión

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

Además del Secretario, la Vicesecretaria y el Jefe de Auditoría Interna del Grupo (que reporta funcionalmente a la Presidenta de la Comisión), el Presidente, el CEO del Grupo, el Director financiero y de Sostenibilidad, la Directora de asesoría jurídica del Grupo, el Director de Control financiero del Grupo y representantes de los auditores externos asisten regularmente a las reuniones de la Comisión. En relación con la recomendación de la Guía Técnica de la CNMV de limitar la presencia de no miembros en las reuniones de la Comisión, se siguen las siguientes medidas:

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

### Responsabilidades y actividades de la Comisión

Las principales responsabilidades de la Comisión son supervisar y ofrecer garantías al Consejo sobre la integridad y calidad de todos los informes externos, la eficacia de los mecanismos de auditoría y la solidez y el funcionamiento eficaz de los controles internos, los procesos de cumplimiento y gestión de riesgos, y la prevención del fraude. Las órdenes del día de las reuniones de la Comisión se adaptan para garantizar la inclusión de temas emergentes y permitir debates y revisiones *ad hoc*. A continuación figura un resumen de las actividades de la Comisión durante 2024 y hasta la fecha del presente informe.



## Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Área de interés de la Comisión	Actividades
<b>Información financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa, cuestiona y considera las opiniones del auditor externo sobre las estimaciones contables significativas, los juicios y las políticas contables aplicadas en los estados financieros del Grupo y los informes y divulgaciones relacionados.</li> <li>Revisa los estados financieros y los anuncios del Grupo para garantizar su integridad; y</li> <li>Evalúa el proceso para confirmar y recomendar al Consejo que el Informe y cuentas anuales de 2024 sean justos, equilibrados y comprensibles.</li> </ul>
<b>Auditor externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría para garantizar que se mantiene la objetividad del proceso de auditoría. En este informe se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para garantizar que se mantenga el rigor y la función de constatación del proceso de auditoría.</li> </ul>
<b>Auditor interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa al auditor interno, prestando especial atención a la idoneidad de las competencias y los recursos de auditoría interna, aprobando el plan de auditoría, revisando los resultados de la auditoría, supervisando la aplicación de las recomendaciones de auditoría y garantizando la independencia del equipo de auditoría interna. En este informe se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.</li> </ul>
<b>Control interno sobre la información financiera (SCIIF)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera y cuestiona el análisis de riesgos de la dirección en los informes financieros, identifica los principales controles financieros y documenta los procesos contables;</li> <li>Supervisa los procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad, para vigilar su cumplimiento; y</li> <li>Examina los resultados de las auditorías internas del SCIIF, considera los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto y sigue la evolución de la aplicación de las recomendaciones de auditoría internas y externas del SCIIF.</li> </ul>
<b>Gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa los riesgos principales y emergentes que afronta el Grupo, tales como obtener garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las mitigaciones y el proceso de gestión de riesgos.</li> <li>Revisa los principales riesgos y la combinación de riesgos que tienen el potencial de afectar significativamente a los objetivos estratégicos del Grupo, con el fin de simplificar y perfeccionar la información sobre riesgos del Grupo;</li> <li>Examina el proceso mediante el cual el Consejo revisó y determinó ha operado con arreglo a la propensión al riesgo;</li> <li>Revisa los resultados del Grupo con respecto a su propensión al riesgo existente y confirma la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de mitigación apropiadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo ha operado dentro de la tolerancia al riesgo (o la acordada) a lo largo del periodo;</li> <li>Revisa el cumplimiento anual de la política de riesgos de la ERM;</li> <li>Revisa la evaluación del riesgo de fraude del Grupo y el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, incluida la consideración de los controles clave y las actividades de garantía proporcionadas en todo el Grupo en relación con el riesgo de fraude financiero y no financiero;</li> <li>Supervisa la gestión del riesgo de tesorería, incluida la evaluación de las políticas de cobertura de combustible y divisas del Grupo, las posiciones y la exposición a contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de tesorería y de gestión del riesgo financiero del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de cobertura de combustible aprobado, dada la recuperación de la demanda y la significativa volatilidad de los precios del combustible, y garantiza su constante idoneidad para la gestión de estos riesgos; y</li> <li>Supervisa la gestión del riesgo fiscal, en un entorno de creciente desafío, investigación y auditoría por parte de las autoridades fiscales de todo el mundo, y considera la estrategia fiscal antes de recomendarla al Consejo para su aprobación y su publicación en la página web de IAG.</li> </ul>
<b>Legal y cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa los programas de cumplimiento del Grupo en materia de lucha contra el soborno, sanciones, competencia, privacidad y Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las modificaciones normativas, los problemas identificados durante el año o que siguen vivos de años anteriores, las actividades clave del programa durante 2024 y las prioridades para 2025;</li> <li>Revisa, en nombre del Consejo, los procedimientos de denuncia de irregularidades del Grupo facilitados por terceros independientes y el informe anual del Director de Ética y Cumplimiento del Grupo sobre: la comunicación y el conocimiento de los mecanismos de denuncia de irregularidades del Grupo (además de la confianza en estos); los incidentes notificados a través de los canales externos de denuncia de irregularidades y los canales internos pertinentes, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia emergente; la puntualidad y la responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y medidas adoptadas para abordar los informes fundamentados; y</li> <li>Examina los informes de la Comisión de divulgación y sobre litigios del Consejo General, incluida la situación de los litigios civiles pendientes y potenciales (véase la nota 28 a los estados financieros).</li> </ul>

Área de interés de la Comisión	Actividades
<b>TI, ciberdelincuencia y RGPD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa y supervisa los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y la privacidad de los datos, incluidos los cambios en el modelo de gobierno cibernético y el modelo operativo de TI del Grupo, las lecciones aprendidas de las recientes vulneraciones de datos de terceros proveedores, la revisión de la gestión de riesgos de terceros (TPRM, por sus siglas en inglés) y la posterior mejora del enfoque de la TPRM, la visibilidad del análisis de tendencias y la evaluación comparativa de datos externos para comprender mejor los avances del Grupo en la aplicación de sus planes de mejora.</li> <li>• En mayo, la Comisión participó en una sesión informativa sobre la gestión del riesgo y la gobernanza de la IA a cargo de un experto externo, con el fin de preparar su tarea de supervisión del enfoque del Grupo en materia de IA.</li> </ul>
<b>Información no financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la preparación de la dirección para cumplir con la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD) (Directiva (UE) 2022/2464), así como la integridad de la información proporcionada en la Estado de Sostenibilidad Consolidada del Grupo en cumplimiento de la Ley 11/2018, incluida la información sobre asuntos medioambientales, sociales, relacionados con los empleados y los derechos humanos. Además, la Comisión recibió el informe y las conclusiones de la garantía limitada del auditor externo sobre el Estado de sostenibilidad;</li> <li>• Revisa la integridad de la información y los datos con respecto a los riesgos y oportunidades a largo plazo del Grupo relacionados con la sostenibilidad y el clima, incluida la alineación del Grupo con las disposiciones del proceso TCFD y el reflejo adecuado de las implicaciones del cambio climático en la estrategia, los estados financieros y las previsiones financieras y de flujo de caja del Grupo; y</li> <li>• Conoce el programa por fases hacia la obtención de una garantía razonable de la información no financiera con respecto a las medidas clave y necesarias en materia de sostenibilidad y personas/plantilla, y supervisa los avances significativos logrados, aprovechando la metodología establecida por el Grupo para implantar marcos de control interno y definir los controles, la rendición de cuentas y la gobernanza esenciales para lograr una garantía razonable efectiva.</li> </ul>
<b>Seguros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la situación del Grupo en materia de seguros, incluidos los seguros generales y los seguros de responsabilidad de administradores y directivos;</li> <li>• Revisa la adecuación e idoneidad de la cobertura con respecto a los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos son asegurable); y</li> <li>• Examina las pólizas de seguro del Grupo para garantizar que son adecuadas y apropiadas para los riesgos a los que se enfrenta el Grupo y las nuevas áreas de riesgo y seguro.</li> </ul>
<b>Gobierno corporativo y otras cuestiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa y recomienda al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas pertinentes; y</li> <li>• Considera y planifica las implicaciones de cualquier cambio en los requisitos de gobierno corporativo europeos, españoles o británicos dentro de las competencias de la Comisión, incluida la aprobación de la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023 y la publicación de las directrices asociadas.</li> </ul>

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

La Comisión tiene en cuenta las cuestiones y los riesgos significativos, incluidos los estratégicos, de negocio, operativos, financieros, de cumplimiento y reglamentarios, que pueden afectar materialmente a la integridad y la exactitud de los anuncios de los resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2024.

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

Los juicios contables, las estimaciones, las políticas contables y las cuestiones significativas consideradas por la Comisión

en relación con el Informe y cuentas anuales del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024 (incluidas las consideradas como cuestiones significativas de auditoría por el auditor externo y descritas en el Informe del Auditor Independiente) se exponen en la tabla siguiente. Tras un examen, cuestionamiento y debate en profundidad, no hay temas en los que la conclusión haya dado lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, y no ha habido cuestiones sin resolver que deban remitirse al Consejo.

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
<b>Evaluación del IVA en la emisión de Avios</b>	<p>La Comisión recibió múltiples comunicaciones a lo largo de 2023 y 2024 sobre el progreso de la revisión sustantiva de HMRC sobre si el IVA debería haber sido y, en efecto, ser pagadero en la emisión de Avios, incluyendo la consideración de los impactos de la carta de decisión emitida por la HMRC el 29 de octubre de 2024.</p> <p>Sobre la base de los hechos presentados, la Comisión está de acuerdo con la afirmación de la dirección, confirmada por asesores jurídicos y fiscales externos, de que es más probable que no se produzca una resolución adversa. En consecuencia, la Comisión también está de acuerdo con el enfoque de la dirección en los estados financieros consolidados de 2024, en el sentido de que el asunto se presenta como un pasivo contingente y no se registra ninguna provisión para este riesgo.</p> <p>La Comisión está convencida de que la información facilitada en el Informe y cuentas anuales de 2024 permite a los usuarios comprender suficientemente la situación de este asunto. La Comisión también consideró las conclusiones del auditor externo, que había identificado el asunto del IVA en IAG Loyalty como un asunto clave de auditoría.</p>
<b>Reconocimiento de ingresos por programas de fidelización</b>	<p>La Comisión se centró en las hipótesis de <i>breakage</i> y otras hipótesis de IAG Loyalty que determinan el reconocimiento de los ingresos por fidelización.</p> <p>La Comisión está convencida de que las estimaciones relativas al reconocimiento de los ingresos por fidelidad están adecuadamente respaldadas por hipótesis de gestión razonables y por las de un tercero experto independiente. La Comisión también tuvo en cuenta las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de los ingresos por fidelidad como una cuestión clave de auditoría.</p>
<b>Reconocimiento de ingresos por voucher</b>	<p>La Comisión continuó prestando atención a las hipótesis de la dirección en relación con el reconocimiento de ingresos por los <i>vouchers</i> emitidos durante e inmediatamente después de la pandemia COVID-19, incluidas las emisiones, los reembolsos, las devoluciones y los importes reconocidos en concepto de <i>vouchers</i> no canjeados (<i>breakage</i>).</p> <p>La Comisión está convencida de que las hipótesis de <i>breakage</i> aplicadas en relación con el reconocimiento de ingresos de los <i>vouchers</i> están adecuadamente respaldadas por hipótesis de gestión razonables que, a su vez, están respaldadas por datos históricos de reembolso y vencimiento.</p>

### Otras cuestiones relevantes consideradas

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

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
<b>Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento</b>	<p>A lo largo del año y mientras se finalizaba el Informe y cuentas anuales de 2024, la Comisión revisó y evaluó el análisis de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis de apoyo.</p> <p>La Comisión ha encontrado garantías en la evaluación y actualización de las previsiones trienales de la dirección para 2024 como parte del plan financiero hasta el 31 de diciembre de 2027. Esta garantía se obtuvo revisando y cuestionando los supuestos y juicios críticos de estimación aplicados a las previsiones de flujos de caja a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático en el periodo de referencia. Muchos supuestos y juicios se basan en factores externos, como las influencias políticas y económicas, los conflictos en curso y las tensiones geopolíticas, que generan incertidumbre en el mercado y los efectos prolongados de la interrupción de la cadena de suministro.</p> <p>En la sección del presente Informe anual dedicada a la declaración de viabilidad se ofrece información detallada sobre el escenario de referencia y el escenario pesimista utilizados para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y el principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión examinó con espíritu crítico las hipótesis aplicadas en las proyecciones de la dirección sobre el escenario de referencia y el escenario pesimista, asegurándose de que el escenario pesimista incluía hipótesis más graves pero plausibles. La Comisión también examinó los resultados y las conclusiones del auditor externo al respecto. La Comisión examinó escenarios negativos alternativos, pero el escenario pesimista era el más grave pero plausible.</p> <p>La Comisión recomendó al Consejo la declaración de empresa en funcionamiento y divulgaciones relacionadas para su inclusión en el anuncio de resultados semestrales de 2024 y en el Informe y cuentas anuales de 2024, así como la declaración de viabilidad para su inclusión en el Informe y cuentas anuales de 2024.</p>

Cuestión	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
<b>Procedimientos en materia de fraude</b>	<p>La Comisión examinó el informe de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, que incluía la evaluación anual del riesgo de fraude, los controles clave y las estructuras de defensa establecidas para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó una sólida concordancia entre la evaluación de riesgos y el mapa de garantías, incluidas las estructuras de defensa, y se mostró satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado abordara los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías dirigidas a riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo.</p> <p>La Comisión recibió información actualizada de la dirección tras la publicación en noviembre de 2024 de las directrices de aplicación de la Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Empresarial del Reino Unido de 2023. La Comisión supervisará la respuesta de la dirección a las directrices, en particular en lo que respecta a los procedimientos razonables para prevenir el fraude y cualquier mejora necesaria del marco de prevención del fraude del Grupo.</p> <p>La Comisión, en nombre del Consejo, seguirá vigilando diligentemente el fraude y los controles internos, teniendo en cuenta la información facilitada por el auditor externo, los resultados de las auditorías anuales del SCIIF y los resultados de una serie de auditorías internas centradas en el control antifraude.</p>
<b>Cartas y solicitudes de información de la CNMV</b>	<p>A lo largo de 2023, la Sociedad recibió una serie de consultas de la CNMV, solicitando información y aclaraciones en relación con las políticas contables de la Sociedad para los eventos de mantenimiento importantes, tanto para las aeronaves en propiedad como para las arrendadas. En la elaboración de sus respuestas, la dirección incorporó: (i) un análisis detallado de sus políticas contables actuales; (ii) una evaluación comparativa de las políticas contables de sus homólogos; (iii) la consideración de las orientaciones del sector; y (iv) la consideración de políticas contables alternativas. La Comisión examinó y aprobó las respuestas de la dirección a las preguntas mencionadas.</p> <p>Durante el ejercicio 2024 y hasta la fecha de este informe, la Sociedad no ha recibido más correspondencia de la CNMV en relación con este o cualquier otro asunto.</p>
<b>Gobierno corporativo y reforma de la auditoría</b>	<p>A lo largo de 2024, la Comisión siguió de cerca la evolución y las nuevas directrices en relación con el Código de gobierno corporativo revisado británico y la Ley de Delincuencia Económica y Transparencia Corporativa del Reino Unido de 2023. En mayo, la Comisión cuestionó el planteamiento inicial de la dirección sobre la aplicación de la disposición 29 del Código revisado. La dirección acordó supervisar las nuevas prácticas del sector a lo largo de 2024 y 2025 para seguir mejorando y perfeccionando el proceso.</p> <p>La Comisión considera que la dirección está bien posicionada para adoptar las nuevas disposiciones gracias a los marcos de control existentes en todo el Grupo. A lo largo de 2025, La Comisión revisará la implementación de las disposiciones por parte de la dirección para garantizar el pleno cumplimiento y la provisión de garantías adecuadas para el Consejo de conformidad con el calendario normativo y jurídico pertinente.</p>
<b>Estado de sostenibilidad y CSRD</b>	<p>La Comisión está satisfecha con los progresos de la dirección en la preparación de la divulgación de los datos materiales exigidos por la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD) (Directiva (UE) 2022/2464), así como con los continuos avances en el diseño y la documentación de los controles internos sobre la elaboración de informes no financieros (ICNFR) en todo el Grupo, para garantizar la existencia de procesos y controles sólidos que permitan obtener datos fiables.</p> <p>En junio, el Consejo de Administración de IAG recibió capacitación sobre la CSRD y el análisis de doble materialidad por parte de un experto externo, a fin de prepararse para sus responsabilidades en la aprobación de la doble evaluación de materialidad del Grupo.</p> <p>La Comisión celebró una sesión conjunta con la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) en octubre, para revisar y cuestionar conjuntamente el enfoque y las conclusiones de la dirección en relación con el análisis de doble materialidad de la CSRD. Además, ambas Comisiones revisaron el proyecto de Estado de Sostenibilidad antes del cierre del ejercicio.</p> <p>A petición de la Comisión, en 2024 se llevaron a cabo auditorías internas adicionales de los procesos y controles de la información no financiera, con el fin de informar sobre el impulso de la dirección para mejorar el marco del ICNFR y proporcionar a la Comisión garantías de que los controles recientemente implantados funcionan eficazmente. En 2025, la Comisión determinará, junto con la dirección, el nivel adecuado de garantía permanente que requiere el marco del ICNFR.</p>
<b>Cumplimiento</b>	<p>La Comisión reconoce el papel fundamental que desempeña el cumplimiento en la defensa de las normas éticas más estrictas en todo el Grupo. A lo largo de 2024, la Comisión ha supervisado de cerca los planes de la dirección para abordar las recomendaciones de la evaluación independiente del programa "Speak Up" del Grupo y la evaluación de la madurez ética y de cumplimiento finalizada en diciembre de 2023. Esto ha incluido la revisión y el cuestionamiento del plan de cumplimiento de tres años del Grupo, recibiendo actualizaciones periódicas sobre la implementación del primer año del plan, así como la revisión y aprobación de la Carta de Ética y Cumplimiento de IAG y su política de "Speak Up" revisada.</p> <p>La Comisión está satisfecha con los progresos realizados y el cumplimiento seguirá siendo un área clave de atención para la Comisión durante 2025 y 2026.</p>

La Comisión seguirá recibiendo periódicamente información actualizada sobre todas estas cuestiones en 2025.

### **Control interno sobre la información financiera**

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

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

En 2024, la Comisión examinó los resultados de las auditorías internas y de la auditoría externa del SCIIF (que incluía los controles generales de TI). No se identificaron deficiencias materiales no corregidas que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros, y la dirección siguió mejorando el entorno de control en todo el Grupo. La Comisión también supervisó el progreso de las recomendaciones de auditoría interna para subsanar las deficiencias detectadas.

### **Auditoría interna**

Las actividades de la Comisión durante 2024 en relación con la función de Auditoría interna incluyeron:

- Revisar y acordar el plan de auditoría interna para 2024 y el plan para el primer semestre de 2025 (incluidos los recursos y el presupuesto para designar los especialistas externos adecuados para proporcionar el nivel necesario de garantía sobre los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo). Esto incluye garantizar que el plan 2024 siga centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de otros riesgos específicos, incluida la ciberseguridad, los programas de transformación de TI, la información no financiera y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- Revisar las principales conclusiones de auditoría, debatir la calidad y puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión de auditoría adicional de determinadas debilidades o preocupaciones identificadas por la auditoría interna, una vez que la dirección haya tomado medidas para subsanarlas. Cuando los resultados de una auditoría interna se calificaron de muy deficientes, se pidió a los responsables de la gestión que presentaran personalmente sus planes y los progresos realizados para abordar las recomendaciones de la auditoría y las medidas requeridas, lo que refleja la importancia que la Comisión atribuye a las auditorías internas y a sus conclusiones;

- Celebrar reuniones periódicas a lo largo del año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y los socios auditores externos, así como garantizar que el Director de Auditoría del Grupo pueda plantear cualquier inquietud de manera informal y directa la Presidenta de la Comisión;
- Supervisar y proteger la independencia y la posición de la Auditoría interna dentro del Grupo, garantizando que es capaz de influir y participar en la alta dirección de compañías operadoras y departamentos de IAG, y participar estrechamente en los debates del Grupo sobre riesgos; y
- Realizar una evaluación de la eficacia con las principales grupos de interés en diciembre de 2024.

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

## Auditoría externa

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

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

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

- revisar y aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa para 2024, teniendo en cuenta el alcance, el enfoque y la metodología, los nuevos riesgos de auditoría específicos del sector y del Grupo y la importancia relativa;
- supervisar la ejecución del plan de auditoría, incluida la recepción de informes periódicos de KPMG, los avances con respecto al plan a la luz de los juicios clave, los asuntos de auditoría y cualquier debilidad significativa detectada en el entorno de control interno;
- discutir, antes de recomendar los estados financieros al Consejo para su aprobación, los resultados de la auditoría, incluidas las desviaciones, y las observaciones sobre los controles internos, las operaciones y los recursos. Esto incluyó cuestionar a los auditores sobre sus conclusiones en relación con la revelación por parte de la dirección de la evaluación en curso del IVA sobre la emisión de Avios comentada en la sección de asuntos significativos de información financiera anterior;
- evaluar la eficacia e independencia de KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2024 (a lo largo del año) y revisar y aprobar los honorarios y el mandato de KPMG; y
- revisar y aprobar el gasto en servicios distintos de la auditoría de 2024 con respecto a la política y a las directrices sobre límites determinadas previamente. Revisar y aprobar las directrices sobre los límites de los servicios distintos de la auditoría y las expectativas para 2025.

### Alcance, materialidad y ejecución de la auditoría externa

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

El auditor confirmó que el 100% (2023: 100%) de los ingresos previstos del Grupo y el 97% (2023: 95%) de los activos totales previstos del Grupo se someterían a una auditoría de alcance total. La Comisión convino en que el enfoque era adecuado y cabía esperar que proporcionase al Consejo un alto nivel de garantía en cuanto a la integridad de los estados financieros, y posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que el plan evolucionaría a medida que avanzara el año para reflejar cualquier cambio en las circunstancias o perspectivas.

### Calidad y eficacia del auditor externo

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

Junto con su propia evaluación independiente, la dirección realizó una encuesta en nombre de la Comisión y mantuvo conversaciones detalladas con los principales ejecutivos y el personal financiero, lo que demostró que la auditoría externa de 2024 se consideraba eficaz, sólida y de buena calidad.

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

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

Además de la evaluación anual, la Comisión llevó a cabo una evaluación continua de la calidad y eficacia de la auditoría externa que incluía, entre otros, los siguientes indicadores:

- la Comisión supervisó las condiciones formales de contratación con el auditor y acordó los honorarios de auditoría;
- los informes del auditor externo se revisaron durante las reuniones de la Comisión en 2024 y una vez más en la reunión de la Comisión de febrero de 2025, cubriendo las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre; las actualizaciones de la planificación de la auditoría;

los resultados de la auditoría intermedia (incluidos los de la revisión de los controles generales clave de TI pertinentes); la actualización de los progresos para los asuntos de final de año; y el informe final para los asuntos de final de año,

- KPMG asistió a las seis reuniones programadas de la Comisión y a una reunión extraordinaria durante el año para responder a cualquier pregunta que la Comisión tuviera más allá de estas comunicaciones formales, y
- consideración de las conclusiones más recientes de la Revisión de Calidad de Auditoría del FRC por lo que respecta

a KPMG como entidad y cualquier conclusión específica relativa a las auditorías dirigidas por los socios auditores principales con IAG.

Teniendo en cuenta todos los aspectos de la evaluación realizada a lo largo del año, la Comisión concluyó que está convencida de que la auditoría de KPMG ha sido rigurosa, exigente y sólida y de que el enfoque ha proporcionado una opinión de auditoría fiable con una expectativa razonable de detectar errores materiales, irregularidades y fraudes materiales. La Comisión considera que la auditoría externa ha sido eficaz y de gran calidad.

### Licitación de auditoría externa y transición

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

Para el cumplimiento de la Ley española 22/2015, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de auditoría que concluyó en enero de 2020. Tras el nombramiento de KPMG (por los accionistas) como auditor externo de la Sociedad en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y monitorizado la implementación de los planes de auditoría de KPMG, así como la ejecución de dichos planes a lo largo de 2024. La Comisión examinó y recomendó al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG para 2025.

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

El gasto en servicios distintos a los de auditoría en 2024 está dentro del límite máximo objetivo total y fue de 2.000.000 euros. La Comisión concluyó que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría prestados.

Política de IAG en materia de servicios distintos de la auditoría: características principales

<b>Aprobación previa</b>	Todos los servicios distintos de la auditoría requieren una aprobación previa de acuerdo con la tabla que figura a continuación para garantizar que los servicios aprobados sean coherentes con la política de servicios distintos de la auditoría de IAG para los servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y aprobados previamente por la Comisión y no representa una delegación de autoridad para la aprobación previa, de acuerdo con la tabla que figura a continuación.	
	<b>Importe</b>	<b>Aprobación previa</b>
	Más de 100.000 euros	Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director financiero y de Sostenibilidad
	Entre 30.000 y 100.000 euros	Director financiero y de Sostenibilidad y Director de Auditoría del Grupo
	Menos de 30.000 euros	Director de Auditoría del Grupo
<b>Límite de honorarios</b>	El importe orientativo se establece para garantizar que los honorarios totales pagaderos por servicios distintos de la auditoría no superen el 70% de los honorarios anuales de auditoría. El valor global de los honorarios por trabajos se aborda mediante un objetivo máximo anual para 2024 de 2,6 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,6 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo se encuentra en una posición única para llevar a cabo el trabajo. La Comisión examina trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios distintos de la auditoría prestados por el auditor externo.	
<b>Prohibiciones</b>	La política de IAG incluye una lista de servicios distintos de la auditoría permitidos en línea con la lista de servicios permitidos en la Norma Ética Revisada 2024 del FRC (introducida originalmente en 2019). Cualquier servicio que no figure en esta lista está prohibido. Todos los servicios distintos de la auditoría superiores a 100.000 euros se someten a licitación competitiva con otros proveedores, en consonancia con la política de contratación del Grupo, a menos que las competencias y la experiencia del auditor externo lo conviertan en el único proveedor idóneo.	

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

# Informe de la Comisión de Retribuciones



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

## Miembros de la Comisión

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

## Estimada/o accionista:

Me es grato presentar, en nombre del Consejo, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2024, en el que exponemos nuestras principales consideraciones y las decisiones en materia retributiva adoptadas en 2024 con respecto al consejero ejecutivo de IAG y a su equipo directivo. También he aportado información detallada sobre la revisión de la Política de Remuneración actualmente en curso.

## Desempeño del negocio

Este ha sido un año marcado por el sólido desempeño de IAG, que ha supuesto la consolidación de la recuperación del Grupo tras la pandemia. Hemos anunciado unos excelentes resultados financieros, al tiempo que hemos seguido aplicando la estrategia de IAG, respaldada por nuestro objetivo de transformación, lo que nos permite asegurarnos de estar aún en mejores condiciones de lograr el propósito de conectar personas, negocios y países. Hemos generado un valor considerable para el accionista, gracias a la continua y sólida evolución del precio de nuestras acciones, y alcanzado el importante hito de reanudar el pago de dividendos y lanzar un programa de recompra de acciones por importe de 350 millones de euros a finales de 2024.

Aspectos más destacados:

- Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 4.443 millones de euros;
- Incremento de margen operativo en un 1,9% hasta el 13,8%;
- Superación de capacidad previa a la pandemia y transporte de más de 122 millones de pasajeros;
- Mayor rentabilidad, lo que ha favorecido una significativa generación de flujo de caja libre, la inversión y un balance cada vez más sólido;
- Anuncio de programa de recompra de acciones por importe de 350 millones de euros;
- Grandes avances de cara al logro del objetivo en cuanto al uso del 10% de combustibles sostenibles de aviación, al tiempo que IAG sigue liderando el sector en materia de sostenibilidad.

## Revisión de la Política de Remuneración

A la luz del contexto empresarial y económico y del hecho de que el Grupo vuelve a registrar un sólido desempeño sostenible, bajo el liderazgo de nuestro CEO, la Comisión ha seguido revisando el marco de incentivos a largo plazo, incluido el del CEO (el único Consejero Ejecutivo) durante 2024. Como los accionistas recordarán, en el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2023 habíamos indicado que esa era una de nuestras áreas de interés.

Tras la revisión y los debates mantenidos en los últimos meses, la Comisión ha llegado a la conclusión de que resulta adecuado proponer un cambio en la remuneración a largo plazo del CEO, al objeto de garantizar que siga incentivando convenientemente la ejecución de nuestros ambiciosos planes estratégicos de crecimiento, refuerce nuestra cultura de la eficiencia y unifique el marco retributivo del equipo directivo.

Desde 2021, el Plan de Acciones Restringidas (RSP, por sus siglas en inglés) ha tenido una función fundamental y eficaz en la incentivación, captación y retención de nuestro valioso equipo directivo, demostrando su relevancia y valor más allá de un período de máxima incertidumbre como fue la pandemia. También en 2021, fue lanzado otro plan, el Plan de Incentivos *Full Potential* (FPIP, por sus siglas en inglés), de carácter puntual, y destinado a los 250 directivos más destacados del Grupo por debajo del Consejo. Este plan, con un objetivo máximo excepcional basado en el beneficio de explotación de 2024, ha sido fundamental en la motivación del equipo directivo para impulsar la transformación del negocio y lograr unos excelentes resultados financieros y un considerable incremento del valor para el accionista de IAG a lo largo de los últimos tres años.



En este momento tratamos de aprovechar la eficacia de la combinación del marco de incentivos a largo plazo RSP / FPIP por debajo del Consejo y lanzaremos un nuevo plan, el *Stretch Performance Incentive Plan* (SPIP, por sus siglas en inglés) en 2025, que operará junto con el RSP. Al igual que anteriormente, se otorgará a 300 altos directivos de IAG, como continuación del FPIP de 2021. Al amparo de este nuevo plan, se efectuará una única concesión en 2025, con un período de desempeño de tres años.

El nuevo plan SPIP se ha diseñado, una vez más, con el objeto de incentivar a los altos directivos para que alcancen objetivos de desempeño de máximo nivel que van más allá de los objetivos del plan estratégico a lo largo del período que termina a finales de 2027, para mantener la atención en la transformación del negocio y reforzar en mayor medida nuestra cultura de alto rendimiento.

El CEO de IAG no participó en el FPIP original, porque el Consejo no estimó oportuno someter dicha propuesta a los accionistas en 2021, dado el contexto empresarial y económico existente en aquel momento. Tras consultarlo con el CEO, se decidió el lanzamiento del plan sin su participación.

En este momento creemos que es importante la participación del CEO en este nuevo plan de incentivos de nivel máximo, para asegurar la alineación y la coherencia del marco retributivo y los objetivos de desempeño a largo plazo en el seno del equipo directivo y, en última instancia, la equidad en la remuneración resultante.

La Comisión, por tanto, ha consultado con los accionistas acerca de un posible cambio de la Política que permita la participación del CEO en este plan. En el momento de finalizar este informe, el proceso de consultas aún no ha concluido. Si, una vez finalizado, determinamos que es preciso modificar la Política, se incluirá la propuesta pertinente en la próxima Convocatoria de la Junta General de Accionistas.

### Resultado de incentivo anual de 2024

El marco de nuestro incentivo actual está basado en una combinación de métricas financieras y no financieras. No se introdujo ninguna modificación en las métricas para 2024, que siguen reflejando los intereses fundamentales del Grupo de obtener unos sólidos resultados financieros, brindar una experiencia excelente al cliente y realizar grandes avances en la consecución de nuestras metas en materia de sostenibilidad y otros aspectos estratégicos. El 60% del incentivo anual estaba basado en el beneficio de explotación antes de partidas extraordinarias, el 20% en el NPS de clientes, el 10% en la eficiencia de carbono y el 10% en objetivos estratégicos y específicos del cargo.

El Plan de Incentivo Anual se ha ejecutado de acuerdo con nuestra Política de Remuneración y refleja nuestro sólido desempeño en el ejercicio. En virtud de los resultados de la aplicación de fórmulas, el desempeño real logrado fue el 85,7% de la oportunidad máxima, impulsado principalmente por los resultados financieros logrados con respecto a los exigentes objetivos de beneficio de explotación. Gracias a la modernización de la flota y al uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF, por sus siglas en inglés), seguimos cumpliendo nuestros objetivos de carbono, habiéndose logrado de nuevo el máximo nivel de desempeño en 2024. El resultado de la métrica de clientes se sitúa entre el nivel mínimo y el nivel medio-objetivo (con una mejora de 4,4 pts con respecto a 2023). El Consejo y el equipo directivo están comprometidos con la mejora de nuestras propuestas al cliente y la minimización de forma activa de las incidencias mediante la constante inversión en la experiencia del cliente.

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

### Consolidación del Plan de Acciones Restringidas de 2022 (RSP)

La asignación de derechos sobre acciones restringidas concedida al consejero ejecutivo de IAG en 2022 se consolidará en marzo de 2025. La asignación está sujeta a la satisfacción del *underpin*, que tiene en cuenta el desempeño global, financiero y no financiero, de IAG a lo largo del período pertinente de tres ejercicios.

La Comisión cuenta con un marco de referencia para evaluar la satisfacción, o no, del *underpin* a lo largo de los tres ejercicios de la asignación, a efectos de garantizar que el resultado de la consolidación del RSP es adecuado atendiendo al desempeño global del negocio y que no se recompense el desempeño deficiente. Al evaluar la asignación de 2022 en su reunión de febrero de 2025, la Comisión revisó información sobre los resultados financieros de IAG (incluidos ingresos, rentabilidad, margen de explotación, generación de caja, rentabilidad del capital, así como desempeño en relación con las empresas del sector), e indicadores fundamentales de desempeño operativo y no financiero (lo que incluye los avances con respecto al logro de las metas de sostenibilidad de IAG y su amplio programa social). Véase el apartado sobre el Plan de Acciones Restringidas del informe para obtener información más detallada.

La Comisión, a la vista de los resultados de la evaluación, concluyó que se había satisfecho el *underpin*. Como consecuencia de ello, la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP 2022 del CEO de IAG se consolidará íntegramente en marzo de 2025. El valor estimado de la asignación se incluye en la cifra total de la remuneración en el informe de este año y refleja el incremento del precio de la acción de IAG a lo largo del período del plan, liderando IAG el FTSE en 2024 en términos de creación de valor para el accionista. La asignación está sujeta a un período de tenencia de dos años.

### **Incrementos salariales para 2025**

El salario del CEO es revisado anualmente, teniendo en cuenta los incrementos salariales del Grupo en su conjunto, el entorno del mercado exterior y la experiencia de accionistas y otros grupos de interés. Velamos por mantener el equilibrio entre dichos factores y la necesidad de garantizar que el salario del CEO siga siendo competitivo en los principales mercados de talento de IAG. Tras un minucioso análisis, la Comisión aprobó un incremento salarial del 3% para el CEO de IAG para 2025, que no es superior al aumento promedio de la mayoría de la plantilla.

### **Experiencia de la plantilla**

La Comisión continúa evaluando la remuneración de la dirección en el marco de la remuneración de la plantilla en general. De acuerdo con el modelo de negocio de IAG, las compañías operadoras son responsables de sus respectivos marcos de recompensa y los términos y condiciones pertinentes, y velan por que el trabajo del personal se vea adecuadamente reflejado en su remuneración, se ajuste a los mercados locales y resulte competitivo en términos de captación del mejor talento.

La Comisión ha sido informada periódicamente sobre las iniciativas referentes a la plantilla puestas en marcha, lo que incluye las inversiones efectuadas por las compañías operadoras, por ejemplo, las destinadas a la mejora de la cartera de prestaciones flexibles ofrecidas con la finalidad de garantizar que IAG siga siendo atractiva y competitiva y promover la salud y el bienestar de los empleados. El 85% de nuestro personal está cubierto por convenios colectivos que tienen por objeto garantizar una remuneración justa, competitiva y sostenible, brindando estabilidad al negocio y a la plantilla.

Todos los miembros de la Comisión participan en el programa de interacción con la plantilla del Consejo, que brinda la posibilidad de dialogar con los empleados sobre una amplia variedad de asuntos como, por ejemplo, la remuneración. La Comisión ha utilizado la información recabada para garantizar que las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos presten la debida atención al enfoque adoptado con respecto a la plantilla en su conjunto, y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

En nombre de la Comisión, me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos los empleados del Grupo su continuo esfuerzo, compromiso, dedicación y duro trabajo, que han sido clave para el éxito logrado por IAG este año.

### **Conclusión**

Un año más, la Comisión de Retribuciones ha intentado adoptar un enfoque ponderado y equilibrado de la remuneración de los ejecutivos, teniendo en cuenta nuestro desempeño global, la experiencia del personal, los accionistas y otros grupos de interés durante el ejercicio. La Comisión considera que la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado como estaba previsto durante 2024, y que los resultados de la remuneración presentados en este informe son adecuados en el marco de los sólidos resultados logrados en el ejercicio.

Si procediese formular una propuesta de cambio de la Política una vez finalizada la consulta con los accionistas, facilitaremos información completa tan pronto como sea posible.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros accionistas su apoyo en la Junta General de Accionistas 2024, tanto por la renovación de la Política de Remuneración, que recibió el voto a favor del 92% de los accionistas, como por la aplicación de nuestra anterior Política en 2023, avalada por el voto a favor del 94% de los accionistas.

Confiamos en que el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros cuente con su apoyo en la Junta General de Accionistas 2025 (y agradecemos las preguntas que puedan tener de antemano).

Aprobado por el Consejo y firmado en su nombre por

### **Heather Ann McSharry**

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

## Consejero Delegado de IAG

Finalidad y vínculo con la estrategia	Resultados en 2024	Implementación en 2025
<b>Retribución fija</b>		
<b>Salario base</b>		
Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos.	Desde el 1 de enero de 2024: 886.912 libras esterlinas (1.044.782 euros) (un incremento del 4% respecto de 2023).	Tras una revisión, se ha concedido un incremento del 3%. Desde el 1 de enero de 2025: 913.519 libras esterlinas (1.076.126) euros.
Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.	Por debajo del incremento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla.	No superior al aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla.
<b>Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por pensiones</b>		
Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión del 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla de Reino Unido. Complementos salariales conforme a la política.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.
<b>Retribución variable</b>		
<b>Plan de Incentivo Anual</b>		
Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo.  El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.	En cuanto al incentivo de 2024, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos específicos del cargo y estratégicos.  El incentivo resultante de la aplicación de los referidos indicadores fue del 85,7% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2024 fue de 1.520.000 libras esterlinas.  Al haber cumplido el CEO de IAG el requisito sobre participación accionarial del 350%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años (en caso contrario, el 50% sería diferido en forma de acciones por un período de tres años).	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base.  No hubo cambios en los indicadores y ponderaciones para 2025.  Los objetivos para 2025 son información delicada a efectos comerciales y se comunicarán en el informe sobre remuneraciones 2025.
<b>Incentivo a largo plazo (RSP)</b>		
Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La segunda asignación al amparo del Plan de Acciones Restringidas constaba de dos concesiones, una en marzo de 2022 y otra en octubre de 2022, cuya respectiva consolidación está prevista en marzo de 2025.  De acuerdo con la evaluación llevada a cabo por la Comisión sobre el <i>underpin</i> , la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP se consolidará íntegramente. La asignación estará sujeta a un período de tenencia de dos años después de la consolidación.  Más adelante en este informe, se incluye información más detallada sobre la evaluación de la Comisión.	De acuerdo con la Política de Remuneración de IAG, en 2025 se concederá al CEO de IAG una asignación de acciones restringidas del 150% del salario.  Con arreglo a la política, las asignaciones se consolidarán cuando transcurran tres años y estará condicionada a la satisfacción de un <i>underpin</i> de carácter discrecional y también están sujetas a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.  Como se ha indicado anteriormente, la Comisión ha venido celebrando consultas con los accionistas sobre un posible cambio de la Política. En el momento de finalizar este informe, el proceso de consultas aún no ha concluido. Si, una vez finalizado, determinamos que es preciso modificar la Política, se incluirá la propuesta pertinente en la próxima Convocatoria de la Junta General de Accionistas.
<b>Requisito de participación accionarial</b>		
Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	El CEO de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base.	A 31 de diciembre de 2024, el CEO de IAG tenía una participación accionarial del 643% 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 para que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.		

La Comisión considera que en 2024 la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado según lo previsto.

## Resumen de los resultados de desempeño y retribución en 2024

### Resultados empresariales

#### Principales aspectos estratégicos

- Beneficios de explotación y resultados financieros sólidos
- Fortalecimiento de nuestro balance y reinversión en el negocio
- Gracias a nuestro sólido margen y balance, se ha podido acelerar el retorno de capital a nuestros accionistas
- Nuestro programa de transformación brinda mejores experiencias a los clientes
- Superación de capacidad anterior a la pandemia
- Continuamos construyendo un negocio sostenible (a medida que seguimos renovando nuestra flota e invirtiendo en SAF)

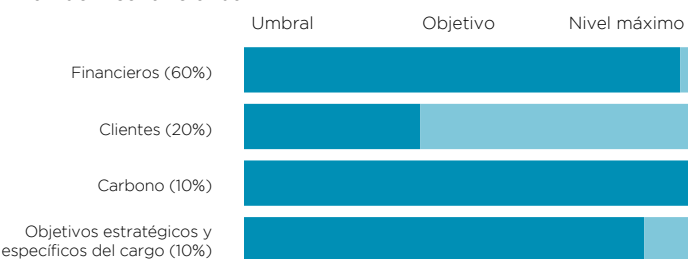
#### Principales datos estadísticos

Nuestro desempeño en 2024:

- 4.443 millones de euros en beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (+936 millones de euros frente al ejercicio anterior)
- 7.517 millones de euros de deuda neta y 13.362 millones de euros de liquidez total (-1.728 millones de euros y +1.738 millones de euros frente al ejercicio anterior)
- 21,0 de *Net Promoter Score* (NPS<sub>1</sub>) (+4,4 frente al ejercicio anterior)
- 78,1 gCO<sub>2</sub>/pkm de intensidad de carbono (-3% frente al ejercicio anterior)
- Uso de SAF (toneladas de CO<sub>2</sub> no emitidas) por encima de 469.000 toneladas

### Resultados de desempeño

#### Plan de incentivo anual



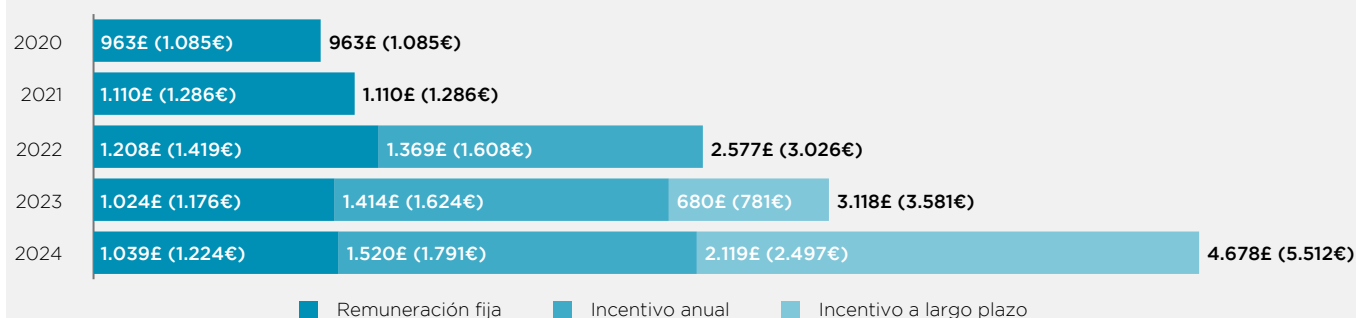
#### Plan de incentivo a largo plazo

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2022 y convino en que, con base en dicha evaluación, se habían cumplido las condiciones inherentes al *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación se consolide íntegramente en marzo de 2025.

85,7%	-	85,7%
Resultado según indicadores (% del máximo)	Criterio de la Comisión - sin ajustes	Resultado final (% del máximo)

Se expuso ante la Comisión un marco para evaluar la satisfacción, o no, del *underpin*, atendiendo al desempeño global de los ejercicios 2022, 2023 y 2024.

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



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

2023: el valor indicado para el incentivo a largo plazo ha sido reformulado este año utilizando el precio de acción en el momento de la consolidación en junio de 2024, que era de 164 peniques. La consolidación de la asignación del RSP 2021 indicada en el informe del año pasado tomaba como base un precio de acción estimado de 152 peniques, basado en el precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.

2024: el valor señalado para el incentivo a largo plazo representa el valor estimado del total de las asignaciones del RSP 2022 concedidas, cuya consolidación íntegra tendrá lugar en marzo de 2025. La estimación está basada en un precio medio de acción de tres meses, desde el 1 de octubre de 2024 al 31 de diciembre de 2024, de 243 peniques.

1 A efectos de la asignación del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea con respecto al NPS global refleja las áreas de atención del Grupo para 2024.

## Introducción

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

La vigente política de remuneración de los consejeros de la Sociedad fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 26 de junio de 2024, 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 información y aprobación de la remuneración de los consejeros.

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

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

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

## Política de Remuneración de los Consejeros

### Principales elementos retributivos de 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.

### Política de Remuneración de los Consejeros en vigor

La Política, aprobada por los accionistas el 26 de junio de 2024, está disponible en la página web de IAG - Política de Remuneración de los Consejeros ([iairgroup.com](http://iairgroup.com)).

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

#### Consejeros ejecutivos

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

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

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

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

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

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

En caso de despido de un consejero ejecutivo, la indemnización correspondiente, ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o por daños y perjuicios ocasionados por la pérdida del cargo, tiene un límite de 12 meses de salario base. La Sociedad respetará los derechos contractuales de cualquier consejero ejecutivo cesado; no obstante, la Sociedad podrá resolver el contrato de prestación de servicios de un consejero ejecutivo con

efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como la incapacidad del consejero ejecutivo durante 130 días en un periodo de 12 meses, su insolvencia, desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, fraude, falta o incumplimiento reiterado de sus obligaciones, si causa el desprestigio de la Sociedad, condena por un delito, inhabilitación de su cargo de consejero ejecutivo, negativa a aceptar la cesión de su contrato de servicio en caso de traspaso de su empresa o deja de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

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

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

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

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

### Consejeros no ejecutivos

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

### Disposiciones *malus* y *clawback*

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

Las disposiciones *malus* y *clawback* no se han invocado durante 2024.

Al determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos, la Comisión tiene en cuenta los factores establecidos en la Disposición 40 del Código de gobierno corporativo británico de 2018. IAG aplica un marco de remuneración simple y claro, y la política expone los potenciales resultados bajo distintos escenarios de desempeño. Se han establecido una serie de salvaguardias para mitigar los riesgos, por ejemplo, las cláusulas *malus* y *clawback* y la facultad de la Comisión para aplicar la discrecionalidad a la hora de determinar los resultados de los incentivos. Los elementos de la remuneración variable garantizan que los resultados sean proporcionales al desempeño, optándose por indicadores que respaldan la estrategia y refuerzan los valores y la cultura de IAG.

## Informe anual sobre Remuneraciones

El informe Anual sobre Remuneraciones establece la forma en que la Política de Remuneración de los Consejeros (que fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas del 26 de junio de 2024) se ha aplicado en 2024 y cómo se aplicará en 2025.

### La Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones se rige por el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG y por su propio Reglamento aprobado el 27 de febrero de 2025. Estos Reglamentos se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

Además de los consejeros ejecutivos, la Comisión revisa la remuneración de los miembros del Comité de Dirección de IAG (y examina cuestiones sobre remuneración que afectan a otros altos directivos y a la plantilla en general en todo el Grupo).

El artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración establece que la Comisión está compuesta por un mínimo de tres consejeros no ejecutivos independientes, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Heather Ann McSharry preside la Comisión y es también Consejera Sénior Independiente de IAG. Ninguno de los miembros de la Comisión tiene intereses financieros personales, salvo en condición de accionista, en los asuntos que se someten a su consideración y decisión.

De conformidad con el Código de gobierno corporativo británico de 2018, también es responsabilidad de la Comisión de Retribuciones revisar la remuneración de la plantilla y las políticas conexas, así como la alineación de los incentivos y recompensas con la cultura.

### Resultado de la votación

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva relativa al Informe anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2023 en la Junta General de Accionistas 2024:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2023	2.429.999.757 (100)%	2.276.435.642 (93,68)%	23.412.358 (0,96)%	130.151.757 (5,36)%
Política de Remuneración de los Consejeros de 2024	2.429.999.757 (100)%	2.232.389.109 (91,87)%	65.902.288 (2,71)%	131.708.360 (5,42)%

### Actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2024, la Comisión se reunió en ocho ocasiones (cuatro reuniones programadas y cuatro reuniones extraordinarias celebradas en junio, julio, octubre y diciembre) y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del día abordados
<b>Enero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisión de la Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG</li><li>Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estado de Información no Financiera de 2023</li><li>Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección</li><li>Revisión del salario base de 2024 del CEO de IAG</li><li>Aprobación de asignaciones bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP, por sus siglas en inglés)</li></ul>
<b>Febrero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Validación del informe en relación con la propuesta de modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros</li><li>Revisión del resultado de incentivo anual de 2023</li><li>Evaluación inicial del resultado de consolidación de la asignación del Plan de Acciones Restringidas (RSP) de 2021</li><li>Aprobación del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2023</li><li>Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2024</li><li>Objetivos específicos de cargos del Comité de Dirección de 2024</li><li>Aprobación de asignación de acciones a altos ejecutivos y delegación de facultades para futuras asignaciones</li><li>Actualización sobre participaciones accionariales: análisis de las participaciones accionariales de los ejecutivos, facultades de asignación de acciones y límites de dilución</li></ul>
<b>Mayo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Actualización del mercado sobre las tendencias de la remuneración de los ejecutivos</li><li>Remuneración del consejero ejecutivo</li><li>Revisión de vehículos de incentivos a largo plazo: incentivar el nivel máximo de desempeño</li><li>Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2024</li><li>Autorización de la asignación de acciones para los planes de acciones de IAG</li></ul>
<b>Junio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resultado de consolidación de la asignación bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) de 2021</li></ul>
<b>Julio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis de las tendencias del mercado y de las opiniones de los inversores después de la Junta General de Accionistas 2024</li><li>Enfoque de incentivos basados en desempeño a largo plazo</li><li>Remuneración del consejero ejecutivo (incluida revisión de evaluación comparativa)</li></ul>
<b>Octubre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprobación de indemnización por cese de miembro del Comité de Dirección de IAG</li></ul>
<b>Noviembre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Perspectiva del mercado sobre estructuras de incentivos a largo plazo</li><li>Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2024 y potenciales resultados de FPIP</li><li>Actualización sobre la remuneración de la plantilla</li><li>Estrategia retributiva para 2025 (incluido plan de incentivos basados en desempeño a largo plazo)</li></ul>
<b>Diciembre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Examen de modelo de incentivos a largo plazo</li></ul>

### Asesores de la Comisión

En septiembre de 2016, la Comisión designó a Deloitte como su asesor externo. Deloitte reporta directamente a la Comisión. El importe de los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante 2024 fue de 156.440 libras (184.286 euros), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y signatario de su Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2024. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

Además de la información de mercado en materia de remuneración recibida de Deloitte por la Comisión de Retribuciones, la Comisión también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson en 2024.

### Consideración de las opiniones de los accionistas

La Sociedad mantiene contactos periódicos con sus principales inversores en los que tratan todas las cuestiones relacionadas con la remuneración de los ejecutivos. La Sociedad llevará a cabo un amplio proceso de consultas con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la Política de Remuneración.

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

### 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 2024. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	CEO: Luis Gallego			
	Miles de libras <sup>1</sup>		Miles de euros <sup>1</sup>	
	2024	2023	2024	2023
Salario base	887	853	1.045	980
Complementos salariales	41	64	49	74
Pensión	111	107	131	122
Total remuneración fija	1.039	1.024	1.224	1.176
Incentivo anual	1.520	1.414	1.791	1.624
Efectivo	1.216	707	1.433	812
Diferido en forma de acciones por tres años	304	707	358	812
Incentivo a largo plazo <sup>2,3</sup>	2.119	680	2.497	781
Total remuneración variable	3.639	2.094	4.287	2.350
<b>Cifra única de remuneración total<sup>4</sup></b>	<b>4.678</b>	<b>3.118</b>	<b>5.512</b>	<b>3.581</b>

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

2 Incentivo a largo plazo de 2024: el valor mostrado en esta tabla representa el valor estimado de las asignaciones bajo el RSP 2022 concedidas en marzo y octubre de 2022, cuya respectiva consolidación está prevista en marzo de 2025. La estimación se basa en la media del precio de la acción en el período de tres meses comprendido entre el 1 de octubre de 2024 y el 31 de diciembre de 2024, de 243 peniques.

3 Incentivo a largo plazo de 2023: el valor de la consolidación de la asignación del RSP 2021 indicada en el informe del año pasado tomaba como base un precio de acción estimado de 152 peniques, basado en el precio medio de acción del período de tres meses comprendido entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2023. Dicho valor ha sido reformulado este año utilizando el precio de acción en el momento de la consolidación en junio de 2024, que era de 164 peniques.

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

### Explicaciones adicionales sobre la tabla de la cifra única total para 2024

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2024. 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 percibido por el CEO de IAG en cada ejercicio.

Para 2024, se concedió un aumento del 4%, inferior al incremento promedio de la plantilla, que fue superior al 5%.



### **Complementos salariales sujetos a tributación**

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

### **Beneficios por pensiones**

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

### **Plan de Incentivo Anual**

En cuanto al incentivo del CEO en 2024, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos personales y estratégicos.

Como resultado de la aplicación de los referidos indicadores, el incentivo resultante fue del 85,7% del máximo. Los resultados de las condiciones de desempeño y los resultados que determinaron la asignación de incentivo se detallan más adelante en el informe.

De conformidad con la Política en vigor, al haber cumplido el CEO de IAG el requisito sobre participación accionarial del 350%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años (en caso contrario, 50% diferido en forma de acciones por un periodo de tres años).

Respecto a 2023, el bonus resultante fue del 82,9% del máximo. En virtud de la política anterior, la mitad del incentivo anual se difirió en forma de acciones por tres años, que se consolidarán en marzo de 2027.

### **Consolidación de incentivo a largo plazo**

En 2021, el Plan de Acciones por Desempeño en vigor en ese momento fue sustituido por un Plan de Acciones Restringidas (RSP). La segunda asignación al amparo del Plan de Acciones Restringidas constaba de dos concesiones, una en marzo de 2022 y otra en octubre de 2022, cuya respectiva consolidación está prevista en marzo de 2025.

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2022 y concluyó que, sobre la base de dicha evaluación, el *underpin* se había satisfecho. En consecuencia, está previsto que las asignaciones se consoliden íntegramente en marzo de 2025.

Se incluye información detallada sobre la evaluación realizada por la Comisión más adelante.

### **Apreciación y depreciación de la acción**

El precio de la acción en la asignación era de 141 peniques y el precio de la acción estimado en la consolidación es de 243 peniques, lo que representa un incremento de 102 peniques por acción. El valor total de la consolidación de las asignaciones al amparo del RSP 2022 atribuible al incremento en el precio de la acción asciende, por tanto, a 889.619 libras.

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

### **Seguros de vida**

La Sociedad proporciona un seguro de vida y de fallecimiento por accidente a los consejeros ejecutivos. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 17.847 euros (2023: 17.050 euros).

### **Tipo de cambio aplicable en 2024**

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024, se aplicó el tipo de cambio £:€ de 1,1780 (2023: 1,1486).

## Resultados de la retribución variable

### Plan de Incentivo Anual de 2024

El Plan de Incentivo Anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el período objeto del informe. Los indicadores elegidos reflejan las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de rentabilidades sostenibles a largo plazo. Para 2024, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, los siguientes indicadores:

Ponderación	Indicador clave del rendimiento	Descripción
<b>60% financieros</b>	Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	Para 2024, se consideró que el beneficio de explotación seguía constituyendo el ICR financiero más adecuado para alinear los intereses de los accionistas con la Sociedad
<b>20% clientes</b>	<i>Net Promoter Score</i> del Grupo por relevancia (NPS)	El NPS se usa para medir la fidelidad y la experiencia de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en las respuestas a la encuesta sobre la probabilidad de recomendación, restando el porcentaje de clientes "detractores" del porcentaje de clientes que son "defensores". La ponderación de cada aerolínea en la puntuación total del NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2024
<b>10% indicador de eficiencia de carbono específico de IAG</b>	Gramos de CO <sub>2</sub> del Grupo por pasajero kilómetro (gCO <sub>2</sub> /pKm)	Este indicador refleja el avance en el cumplimiento de nuestro compromiso de Flightpath Net Zero para 2050. Mide la eficiencia en el consumo de combustible de nuestras operaciones de vuelo, teniendo en cuenta nuestra red, la composición de nuestra flota y los factores de carga de pasajeros
<b>10% objetivos estratégicos y específicos del cargo</b>	Desempeño operativo	Impulsar el desempeño operativo de las aerolíneas en relación con objetivos financieros, operativos y clientes acordados
	Competitividad	Definir y llevar a la práctica plan estratégico a medio plazo que refuerce la posición de IAG en mercados clave
	Transformación de IAG	Definir y ejecutar proyectos clave que consigan la transformación en términos de costes, experiencia del cliente y cultura
	Sostenibilidad	Ejecución de plan referente a SAF para respaldar el objetivo de cero emisiones netas
	Personas	Crear cultura y capacidad que sustenten el éxito a largo plazo del Grupo. Seguir impulsando la cartera de candidatos y la diversidad entre los cargos de alta dirección, incluida transición de nuevos CEO de aerolíneas

### Plan de Incentivo Anual del CEO de IAG: desempeño contra objetivos

De acuerdo con la Política, el CEO de IAG tiene una oportunidad de incentivo anual máxima del 200% del salario contractual. En la siguiente tabla se detallan los indicadores de desempeño aprobados para 2024 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño individual del CEO de IAG:

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (miles de libras)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
<b>Indicadores financieros</b>	Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (millones de euros)	60%	2.418	3.455	4.491				
			<b>2024</b>	4.443	97,7%	58,6%	1.039 £		

#### Descripción del desempeño

En 2024 el Grupo se benefició de la alta demanda de viajes en todos nuestros mercados principales. El crecimiento de la capacidad fue especialmente fuerte en LACAR, que creció un 12% con respecto a 2023, mientras que el mercado Doméstico (España y el Reino Unido) y el mercado del Atlántico Norte crecieron un 6% y un 3% respectivamente. Todas nuestras aerolíneas desarrollaron sus redes y aumentaron su capacidad con respecto al ejercicio anterior, con mayores factores de carga. IAG también se benefició de la bajada de los costes unitarios del combustible, y el aumento de la capacidad se vio compensado por el descenso de los precios medios del combustible en los mercados de materias primas durante el ejercicio. El resultado fue un robusto beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 4.443 millones de euros, frente al objetivo de 3.455 millones de euros.

			17,14	22,85	28,56				
<b>Cliente</b>	<b>2024</b>	NPS <sup>1</sup>	20%			21,0	40,4%	8,1%	144 £

#### Descripción del desempeño

El resultado en 2024 fue 21,0 (4,4 pts por encima del resultado de 2023) frente a un objetivo para el ejercicio de 22,85. Las perturbaciones derivadas de diversos factores como el control del tráfico aéreo y dificultades relacionadas con la flota y la cadena de suministro, afectaron negativamente a nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas han invertido en flota, TI, propuestas para los clientes y resiliencia operativa con el objetivo de mejorar la puntualidad, la comunicación y la asistencia durante las incidencias y todos los procesos relacionados con el equipaje, entre otros. Los impactos positivos en nuestro NPS pueden atribuirse a una inversión sustancial en nuestras cabinas y productos de cabina, la digitalización y personalización del recorrido del cliente y la recompensa de los clientes mediante ventajas y programas de fidelización. El NPS sigue siendo un área clave de atención tanto para el equipo directivo como para el Consejo.

<sup>1</sup> A efectos de la concesión del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea en la puntuación global de NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2024.

			81,5	80,2	78,9				
<b>Carbono</b>	<b>2024</b>	gCO <sub>2</sub> /pkm	10%			78,1	100,0%	10,0%	177 £

#### Descripción del desempeño

El resultado en 2024 fue de 78,1 comparado con el objetivo para el ejercicio del 80,2. IAG se ha fijado el objetivo de conseguir cero emisiones netas para 2050 en las emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Como objetivos intermedios, IAG se ha fijado una mejora del 11% en la eficiencia de consumo de combustible para el período 2019-2025, la reducción de un 20% en las emisiones netas de alcance 1 y 3 para el período comprendido entre el 2019 y el 2030 y un SAF del 10% en 2030.

IAG alcanzó en 2024 su objetivo para 2025 y avanza según lo programado para cumplir sus objetivos climáticos en 2030 y 2050 mediante la implantación de iniciativas para la reducción de emisiones, la colaboración con grupos de interés principales y la defensa proactiva de políticas gubernamentales y desarrollos tecnológicos que respalden estos objetivos. Las principales medidas destinadas a la reducción de emisiones son la modernización de la flota, el uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF), las medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas RCDE y CORSIA de Reino Unido y la Unión Europea, y la eliminación del carbono.

Objetivos estratégicos y específicos del cargo	Los descritos en la tabla de la página anterior	Ponderación	Bajo (0% al 40%)	Bueno a Alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (miles de libras)
		10%				Excepcional	90,0%	9,0%	160 £

#### Descripción del desempeño

El Comité y el Consejo consideraron el desempeño del CEO frente a los ICR establecidos en la página anterior y evaluaron su desempeño frente a cada uno de ellos. El CEO de IAG ha desempeñado un papel fundamental en los buenos resultados conseguidos por el Grupo en 2024, tal y como se indica en el Informe Estratégico, y ha sabido guiar al Grupo a través de las turbulencias del sector, de los desafíos y conflictos geopolíticos actuales y de un panorama político y un entorno regulatorio en transformación.

<b>Total</b>	<b>100%</b>						<b>85,70 %</b>	<b>1.520 £</b>
--------------	-------------	--	--	--	--	--	----------------	----------------

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

A 31 de diciembre de 2024, el CEO de IAG tenía una participación accionarial del 643% del salario base, por lo que cumplía el requisito de participación accionarial del 350%; en consecuencia, el 80% de la asignación del incentivo anual se pagará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por un período de tres años.

#### Resultado de la asignación del incentivo anual basado en el desempeño del CEO en 2024

<b>Puntuación resultante de las fórmulas</b>	<b>Opinión de la Comisión de Retribuciones</b>	<b>Puntuación final expresada como % del máximo</b>	<b>85,70%</b>
85,70%	–		X
% del máximo	Sin ajuste		
		<b>Oportunidad máxima de incentivo (% del salario base)</b>	<b>200%</b>
			X
		<b>Salario base (miles de libras)</b>	<b>887 £</b>
			=
		<b>Asignación de Incentivo Anual de 2024 (miles de libras reflejada en la tabla de cifra única)</b>	<b>1.520 £ 1.791 €</b>

#### Asignaciones del Plan de Acciones Restringidas (RSP) de IAG

El RSP se introdujo en 2021 para lograr una mayor alineación tanto de los intereses como de los resultados entre la alta dirección y los accionistas del Grupo mediante la acumulación y el mantenimiento de participaciones accionariales por la alta dirección y para impulsar una mayor atención sobre el desempeño sostenible a largo plazo de la Sociedad.

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

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

#### Consolidación de la asignación del Plan de Acciones Restringidas (RSP) de 2022

La segunda Asignación del Plan de Acciones Restringidas comprendió dos asignaciones, una de ellas en marzo de 2022 y otra en octubre de 2022 y ambas tienen prevista su consolidación en marzo de 2025. La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* de desempeño vinculado a la asignación de acciones restringidas y cubren todo el desempeño de IAG, tanto financiero como no financiero.

Como parte de este proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había cumplido el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados en conjunto de los ejercicios 2022, 2023 y 2024. Los diversos elementos que se tuvieron en cuenta fueron:

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

La finalidad de este marco era garantizar que el resultado del RSP estuviera justificado y evitar que se recompensara el desempeño deficiente. Una vez finalizada su evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que las asignaciones del RSP de 2022 se consoliden íntegramente en marzo de 2025. La asignación está sujeta a un período de tenencia de dos años.

RSP de 2022 (número de acciones asignadas)	872.860
	X
Precio estimado por acción <sup>1</sup>	2,43 £
	=
Asignación reflejada en la tabla de cifra única (miles de libras) <sup>2</sup>	2.119 £ 2.497 €

1 La cifra indicada representa el valor estimado de la asignación del RSP de 2022 que se consolida en marzo de 2025. La estimación está basada en el precio medio de la acción en el trimestre comprendido entre el 1 de octubre de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.

2 Al analizar el resultado de la consolidación con respecto al RSP de 2022, la Comisión tuvo en cuenta el incremento del 72% del precio de la acción a lo largo del período de consolidación (precio estimado de la acción en la fecha de consolidación frente al precio de la acción en la fecha de concesión). La Comisión tuvo muy presente la evolución del precio de la acción, así como el resultado de la ejecución de la estrategia y la transformación. Por lo tanto, no se ejerció ninguna discrecionalidad en relación con la revalorización de la acción.

#### Asignaciones del Plan de Acciones Restringidas (RSP) 2024 concedidas durante el ejercicio

Tipo de asignación	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	Marzo de 2024
Precio de la acción en la asignación	1,52 £ <sup>1</sup>
Período de consolidación	Tres años: de marzo de 2024 a marzo de 2027
Período de tenencia	Dos años: de marzo de 2027 a marzo de 2029
Descripción de <i>underpin</i> discrecional	Las asignaciones no están vinculadas a indicadores de desempeño. La consolidación estará condicionada al cumplimiento de un <i>underpin</i> discrecional, que se evaluará a lo largo de los ejercicios 2024, 2025 y 2026 de la Sociedad (es decir, del 1 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2026). Al evaluar el <i>underpin</i> , la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidos indicadores de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos, tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja y retorno del capital, y podrá compararse con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de indicadores operativos y estratégicos fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Esta evaluación garantizará que el valor de la asignación que reciban los consejeros ejecutivos sea justo y acorde con el desempeño del negocio y con la experiencia de nuestros grupos de interés, y que no se recompensa la falta de desempeño corporativo o individual. En caso de un nivel de desempeño corporativo o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión de Retribuciones al evaluar el <i>underpin</i> quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneración de los Consejeros.

<sup>1</sup> Precio de cierre promedio de la acción entre el 6 de marzo de 2024 y el 12 de marzo de 2024

### 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 2024 a 31 de diciembre de 2024). Percibió un importe en efectivo en lugar de aportaciones de 110.864 libras esterlinas. Este importe es equivalente al 12,5% del salario base abonado durante el ejercicio y es comparable al porcentaje aplicado a la mayoría de la plantilla británica.

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

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

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

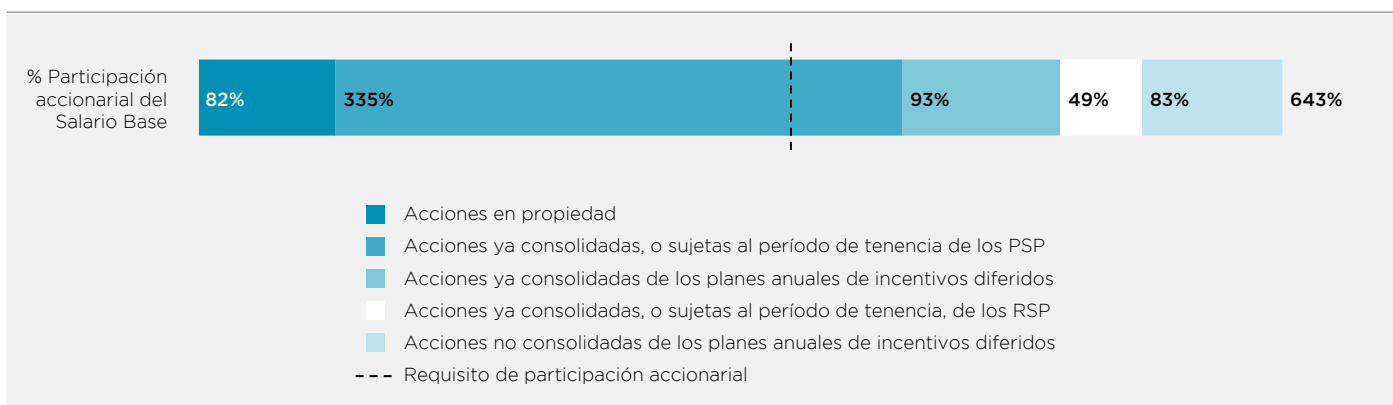
Además, los consejeros ejecutivos están obligados a mantener todas las acciones que reciban en virtud de planes de incentivos hasta alcanzar el 100% de su requisito de participación accionarial.

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

CEO, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 3,5
	Real		Salario por 6,43 (2.069.660 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta de conformidad con la Política incluyen las acciones que ya posee el ejecutivo, las acciones resultantes de la consolidación y el ejercicio de derechos sobre acciones, las acciones resultantes de los derechos sobre acciones consolidados y no ejercitados, incluidas las sujetas al período de tenencia del Plan de Acciones por Desempeño, las acciones consolidadas sujetas al período de tenencia del Plan de Acciones Restringidas y las acciones no consolidadas resultantes del plan de incentivo anual diferido.

El cuadro y la tabla siguientes resumen la actual participación accionarial de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2024:



Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas o sujetas al período de tenencia de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones ya consolidadas o en período de tenencia de planes de acciones restringidas	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Total de acciones cualificadas en propiedad <sup>1</sup>	Consecuencia de una variación de la cotización de +/- 0,5 €
Luis Gallego	350% del salario	403.834	684.908	277.619	219.926	483.374	2.069.660 (643% del salario)	1.034.830

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

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

Entre el 31 de diciembre de 2024 y la fecha de este informe no se ha registrado ningún cambio en las participaciones accionariales anteriormente indicadas.

### 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	
2015	Willie Walsh	6.455.000 €	80,00% del máximo	100,00% del máximo.
2016		2.462.000 €	33,33% del máximo	50,00% del máximo.
2017		3.954.000 €	92,92% del máximo	66,67% del máximo
2018		3.030.000 €	61,85% del máximo	46,19% del máximo.
2019		3.198.000 €	51,97% del máximo	72,11% del máximo.
2020	Willie Walsh	662.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
	Luis Gallego	301.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2021	Luis Gallego	1.110.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2022		2.577.000 €	83,5% del máximo	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2023		3.118.000 €	82,9% del máximo	1
2024		4.678.000 €	85,7 % del máximo	1

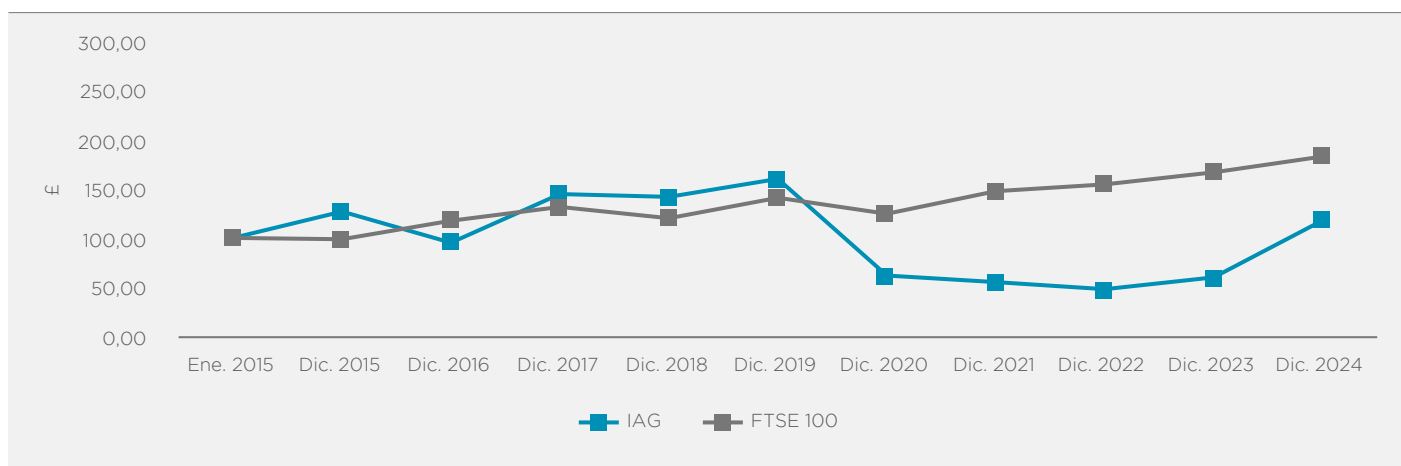
1 Incentivos a largo plazo de 2023 y 2024: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al CEO de IAG que no llevan aparejadas condiciones de desempeño y que se consolidan en función del cumplimiento de *underpins*. Los valores de las asignaciones de acciones restringidas están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

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

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

El gráfico que figura abajo muestra el valor a 31 de diciembre de 2024 de una inversión hipotética de 100 libras esterlinas en acciones de IAG realizada el 1 de enero de 2015 comparado con el valor de 100 libras esterlinas invertidas en el índice FTSE 100 en el mismo período. También se representan en el gráfico los valores en los cierres de ejercicio intermedios. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses previo al cierre de los ejercicios.

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



En 2024, IAG fue el valor más rentable del FTSE.

### Consejeros no ejecutivos

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

Cargo	Asignación 2024	Asignación 2025
Presidente no ejecutivo	645.000 €	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €	120.000 €
Asignación adicional por la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Retribuciones	30.000 €	30.000 €
Asignación adicional por la presidencia de la Comisión de Nombramientos y de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa	20.000 €	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de Consejera Sénior Independiente	30.000 €	30.000 €

1 El Presidente del Consejo preside la Comisión de Nombramientos y no recibe ninguna asignación fija adicional por presidirla.

Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos se revisaron por última vez en octubre de 2023. La asignación correspondiente al cargo de consejero no ejecutivo no cambiará en 2025, habiendo permanecido invariable desde 2011.

No obstante, el Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, acordó que a partir del 1 de enero de 2024 la asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión se incrementaría a 30.000 euros para el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de Presidente de la Comisión de Retribuciones. De esta forma se refleja mejor la complejidad y dedicación de tiempo que conllevan estos puestos.

### Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

Se indica en la siguiente tabla la remuneración total de cada uno de los consejeros no ejecutivos en los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2024 y 31 de diciembre de 2023.

Consejero (miles de euros)	2024			2023		
	Asignaciones	Complementos salariales sujetos a tributación	Total	Asignaciones	Complementos salariales sujetos a tributación	Total
Javier Ferrán	645	23	668	645	8	653
Heather Ann McSharry <sup>1</sup>	180	10	190	170	3	173
Giles Agutter <sup>2</sup>	59	-	59	120	-	120
Peggy Bruzelius	120	1	121	120	4	124
Eva Castillo <sup>1,3</sup>	133	23	156	120	2	122
Margaret Ewing <sup>1,3</sup>	138	10	148	140	4	144
Maurice Lam	120	23	143	120	9	129
Bruno Matheu <sup>4</sup>	62	-	62	-	-	-
Robin Phillips	120	15	135	120	18	138
Emilio Saracho	120	13	133	120	11	131
Nicola Shaw	140	-	140	140	4	144
<b>Total (miles de euros)</b>	<b>1.837</b>	<b>118</b>	<b>1.955</b>	<b>1.815</b>	<b>63</b>	<b>1.878</b>

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

2 Giles Agutter salió del Consejo de Administración en junio de 2024 y sus asignaciones se corresponden con el período del año en que prestó sus servicios.

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

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

### 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 finalizado el 31 de diciembre de 2024, se ha aplicado el tipo de cambio £:€ de 1,1780 (2023:1,1486).



### Acciones con titularidad de consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje del capital
Javier Ferrán	774.750	0,016 %
Luis Gallego	1.366.361	0,027 %
Peggy Bruzelius	-	- %
Eva Castillo	-	- %
Margaret Ewing	18.750	- %
Maurice Lam	-	- %
Bruno Matheu	-	- %
Heather Ann McSharry	55.000	0,001 %
Robin Phillips	-	- %
Emilio Saracho	-	- %
Nicola Shaw	4.285	- %
<b>Total</b>	<b>2.219.146</b>	<b>0,045 %</b>

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2024 y la fecha de este informe.

### Pagos a antiguos consejeros

En 2024 recibieron complementos salariales en forma de viajes los antiguos consejeros no ejecutivos indicados a continuación:

Antiguos consejeros no ejecutivos	Valor
Alberto Terol	20.000 €
Patrick Cescau	32.000 €
Maria Fernanda Mejia	28.000 €
Kieran Poynter	13.000 €
Dame Marjorie Scardino	6.000 €
James Lawrence	29.000 €

## Plantilla general en 2024

Una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2024 ha sido entender la experiencia de la plantilla en general, así como revisar las medidas adoptadas con el fin de ofrecerle apoyo.

### Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo único de IAG, la remuneración de los empleados es responsabilidad de cada compañía operadora y se gestiona por cada una de ellas, permitiéndoles ofrecer la experiencia adecuada a clientes y empleados.
- Los empleados han desempeñado un papel fundamental en nuestra transformación y han sido clave para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes. Nuestras compañías operadoras siguen apoyando a sus empleados y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles y justos, y estén alineados con la competitividad de la compañía operadora.
- El 85% de los empleados están cubiertos por convenios colectivos, con más de 30 convenios colectivos vigentes en todo el Grupo.
- La Comisión ha sido regularmente informada de la experiencia de la plantilla y, en particular, de las medidas adoptadas en las compañías operadoras para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general.
- En concreto, se ha informado regularmente a la Comisión sobre las inversiones que destinan las compañías operadoras a mejorar la experiencia de la plantilla y los planes de prestaciones para nuestros empleados. En este sentido, se ha mejorado la oferta de prestaciones flexibles (como las mejoras en los viajes para el personal de British Airways), de salud mental y física (como el establecimiento de programas de asistencia para los empleados y ayuda gratuita para trastornos de la menopausia) y de apoyo para el bienestar económico de los empleados.
- El conocimiento en profundidad que la Comisión tiene de la experiencia de nuestro personal ayuda a garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de nuestra plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Interacción con los empleados	Remuneración de la plantilla	Igualdad de remuneración por razón de sexo
<p>Todos los miembros de la Comisión de Retribuciones (entre otros miembros del Consejo) participan como consejeros designados en el plan de interacción con la plantilla del Consejo. El ejercicio de interacción incluye remuneración y otros aspectos de la experiencia del personal que atañen a la Comisión.</p> <p>El Consejo fue informado de las principales cuestiones derivadas de la interacción en 2024 para tener una mejor comprensión de las experiencias del personal y de identificar posibles áreas de mejora. En la sección "interacción con grupos de interés" del informe de Gobierno Corporativo se explica en mayor detalle la interacción del Consejo de Administración con los empleados.</p>	<p>Cada compañía operadora ha querido pactar convenios colectivos que ofrecieran las mejores condiciones a los empleados y que al mismo tiempo garantizaran que el negocio y los salarios siguieran siendo competitivos. Los convenios acordados han introducido cambios en complementos salariales, pagos extraordinarios y aumentos de salario en todo el Grupo.</p> <p>Cada compañía operadora tiene asumido el compromiso de crear un entorno de trabajo positivo, así como de contribuir y ayudar activamente al bienestar general de cada uno de sus empleados, poniendo a su disposición un amplio paquete de prestaciones sanitarias, financieras y de estilo de vida.</p>	<p>Las compañías operadoras han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a impulsar la igualdad de género y que han incluido la revisión de sus procesos de selección de personal con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores; la creación de oportunidades de <i>mentoring</i> y <i>networking</i> para las mujeres y la impartición de programas educativos para las niñas y mujeres jóvenes que contemplan iniciar una carrera profesional en aviación.</p> <p>En 2024, a medida que la Sociedad siguió ampliando su plantilla, principalmente en el área de atención al cliente, supervisión en aeropuertos y otros puestos corporativos en las sedes, la composición de la plantilla fue evolucionado, dando lugar a cambios en el salario medio tanto de hombres como de mujeres con respecto al de 2023. Como consecuencia, se ha producido en el Grupo una reducción interanual de la brecha del salario medio, del 8,4% de 2023 al 5,1% de 2024.</p> <p>La sección "Estado de Sostenibilidad" contiene más información sobre la brecha salarial de género.</p>

Las decisiones en materia retributiva de la Comisión están alineadas con nuestra estrategia, con el deseo de creación de valor sostenible a largo plazo de nuestros grupos de interés y con los intereses de la plantilla. Este enfoque es coherente con los principios de nuestra Política.

## Alineación de la remuneración del consejero delegado y de la plantilla

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

	CEO de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
<b>Salario base</b>	<p>Desde el 1 de enero de 2024: 886.912 libras (1.018.707 euros) (incremento del 4% respecto a 2023). Inferior al aumento medio que se concedió a la mayoría de la plantilla general.</p> <p>Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla general.</p>	<p>El 85% de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos. Los presupuestos para incrementos salariales a favor de empleados se determinan por cada compañía operadora para su respectivo 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 2024 del CEO de IAG con el aplicado al personal de Reino Unido en 2024, de los cerca de 35.408 empleados que lo fueron tanto en 2023 como en 2024, el incremento salarial medio asignado fue del 5,5% del salario base contractual.</p>
<b>Complementos salariales sujetos a tributación</b>	Los paquetes de beneficios se corresponden en términos generales con los demás empleados que se incorporaron en el mismo país en la misma época.	Las compañías operadoras establecen los beneficios en un nivel competitivo, y adaptados a la práctica del mercado local.
<b>Pensión</b>	Contribución a pensiones del 12,5% del salario en línea con el aportado a la mayoría de la plantilla en el país de residencia del empleado.	Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.
<b>Asignaciones del Incentivo Anual</b>	<p>El importe máximo del Plan de Incentivo Anual es el 200% del salario.</p> <p>La mayor parte del incentivo anual está basado en indicadores financieros. En 2024, el 60% se basó en el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, el 20% en NPS de cliente, el 10% en un indicador de carbono específico de IAG y concebido para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath net zero 2050, y un 10% en objetivos estratégicos y personales.</p> <p>De acuerdo con la Política vigente, puesto que el CEO de IAG ha satisfecho el requisito de participación accionarial del 350%, el 80% de la asignación se pagará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por un período de tres años (si este requisito no se hubiera cumplido, se diferiría el 50% en forma de acciones por un período de tres años).</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.
<b>Incentivos a largo plazo</b>	<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 también están sujetas a un período de consolidación de tres años, seguido de un período de tenencia de dos años.</p>	<p>Se asignan acciones restringidas a favor de altos directivos de todo el Grupo para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas.</p> <p>También pueden participar otros empleados, con carácter excepcional, cuando la asignación de incentivos a largo plazo se considere fundamental para la retención.</p>

## Ratio del salario del CEO

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

Año	Cifra única CEO (miles de libras)	Método <sup>1</sup>	Percentil 25 de ratio salarial	Ratio salarial medio	Percentil 75 del ratio salarial
<b>2024</b>	<b>4.678</b>	<b>Opción A</b>	<b>89:1</b>	<b>74:1</b>	<b>48:1</b>
2023	3.118	Opción A	63:1	51:1	33:1
2022	2.577	Opción A	59:1	45:1	29:1
2021	1.110	Opción A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Opción A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Opción A	109:1	72:1	49:1

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

Año	Salario de empleado de Reino Unido	Percentil 25 de salario	Salario medio	Percentil 75 de salario
<b>2024<sup>2</sup></b>	<b>Salario base (miles de libras)</b>	<b>33,1</b>	<b>47,7</b>	<b>72,7</b>
	<b>Remuneración total (miles de libras)</b>	<b>52,6</b>	<b>63,6</b>	<b>97,7</b>
2023	Salario base (miles de libras)	30,2	43,5	66,8
	Remuneración total (miles de libras)	49,2	61,4	95,3
2022	Salario base (miles de libras)	27,7	40,9	62,4
	Remuneración total (miles de libras)	43,4	57,1	90,5

1 El ratio continúa calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado Opción A. Los datos sobre el salario de los empleados de Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 42.066 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2024.

2 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina de Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2024, pagaderos a empleados más adelante en 2025, 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 2024.

El aumento en la remuneración de los empleados de Reino Unido en 2024 refleja:

- Las compañías operadoras son responsables de los marcos retributivos y de las condiciones de trabajo, y tratan de garantizar que el trabajo de los compañeros se refleje adecuadamente en su retribución y esté alineado con el mercado local, sea sostenible y competitivo para atraer a los mejores talentos. Bla todas nuestras compañías operadoras hemos implementado una serie de programas destinados a ayudar a nuestros empleados.
- Pagos efectuados a directivos conforme al Plan de Incentivo Anual de 2024 y conforme al Plan de Acciones Restringidas.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla de Reino Unido, informándose del salario de 40.248 empleados en 2023 y de 42.066 en 2024.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2023 y 2024 se explica por lo siguiente:

- Un aumento del 4% en el salario base para 2024, por debajo del aumento medio de la plantilla (el aumento del 4% en 2023 fue el primero desde el nombramiento, sin incrementos en 2021 ni en 2022, con una rebaja del 10% en 2021 y una rebaja del 20% en 2020).
- La inclusión de un valor estimado de las asignaciones RSP 2022, que se consolidarán en su totalidad en marzo de 2025, y se liberarán cuando concluya el período normal de tenencia de dos años.

El ratio del salario medio de 2024 y las últimas tendencias en ratios salariales son coherentes con el marco retributivo de IAG y reflejan la naturaleza variable de la remuneración total del CEO de IAG. La Comisión ha constatado que el ratio del salario medio comunicado este año es coherente con nuestras políticas en el Reino Unido y está en consonancia con el mercado, la experiencia y las competencias.

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

## Cambio en la remuneración de los consejeros comparada con los empleados

En la siguiente tabla se compara el cambio en la remuneración interanual de los consejeros del Grupo con el cambio equivalente en la remuneración de los empleados de Reino Unido entre 2021 y 2024.

Director	2023 a 2024			2022 a 2023			2021 a 2022		
	Salario o asignación	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual	Salario o asignación	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual	Salario o asignaciones fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Incentivo anual
Luis Gallego <sup>2</sup>	7 %	(34)%	10 %	2 %	(78)%	1 %	13 %	3 %	100 %
Javier Ferrán	- %	188 %		- %	60 %		13 %	25 %	
Heather Ann McSharry <sup>3</sup>	6 %	233 %		16 %	(50)%		36 %	100 %	
Giles Agutter <sup>4</sup>	(51)%	- %		- %	- %		11 %	(100)%	
Peggy Bruzelius	- %	(75)%		- %	100 %		11 %	- %	
Eva Castillo <sup>5</sup>	11 %	1050 %		- %	- %		11 %	100 %	
Margaret Ewing <sup>6</sup>	(1)%	150 %		- %	33 %		11 %	100 %	
Maurice Lam <sup>7</sup>	- %	156 %		- %	(25)%		107 %	500 %	
Bruno Matheu <sup>8</sup>	100 %	100 %		- %	- %		- %	- %	
Robin Phillips	- %	(17)%		- %	350 %		11 %	100 %	
Emilio Saracho	- %	18 %		- %	- %		11 %	57 %	
Nicola Shaw	- %	(100)%		- %	(67)%		14 %	100 %	
<b>Todos los empleados del Reino Unido<sup>9,10</sup></b>	<b>10 %</b>	<b>- %</b>	<b>30 %</b>	<b>6 %</b>	<b>- %</b>	<b>93 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- %</b>	<b>(37)%</b>

1 La comparación de las asignaciones de todos los consejeros entre 2021 y 2022 refleja una reducción del 10% asociada al COVID-19, que se aplicó a lo largo de todo 2021.

2 Luis Gallego: aumento del 4% del salario base para 2024 (por debajo de la media de la mayoría de la plantilla). La comparación de 2021 frente a 2022 refleja el primer año desde el nombramiento en 2020 recibiendo el salario contractual completo y la primera Asignación del Incentivo Anual desde 2019.

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

4 Giles Agutter salió del Consejo en junio de 2024 y sus asignaciones corresponden al período en que ha prestado servicios durante el ejercicio.

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

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

7 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 Bruno Matheu fue nombrado en junio de 2024.

9 Las medias salariales de todos los empleados de Reino Unido en 2023 y 2024 que sustentan el aumento del 10% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados de Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2024.

10 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados de Reino Unido entre 2023 y 2024 (30%) obedece al robusto desempeño financiero del Grupo en el ejercicio.

## Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2024 y 2023, los costes salariales totales, el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales y los dividendos para la Sociedad.

	2024	2023
Costes salariales totales de IAG <sup>1</sup>	<b>6.356.000.000 €</b>	5.423.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	<b>4.612.800 €</b>	4.678.000 €
Resultado de operaciones de IAG antes de partidas excepcionales	<b>4.443.000.000 €</b>	3.507.000.000 €
Dividendos declarados	<b>147.000.000 €</b>	-
Dividendos propuestos	<b>288.000.000 €</b>	-

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

### Información complementaria: opciones sobre acciones y acciones de los consejeros

En la siguiente tabla se detallan las opciones de coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidas al actual CEO de IAG conforme al PSP de IAG a 31 de diciembre de 2024:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2024	Precio de ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de expiración	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2024
	Mayo 2015	131.242	1,4290	131.242	-	-	1/1/2020	31/12/2024	-
Luis Gallego	Marzo 2016	98.001	1,4290	98.001	-	-	1/1/2021	31/12/2025	-
	Marzo 2017	174.504	1,4290	174.504	-	-	1/1/2022	31/12/2026	-
<b>Total opciones de coste cero sobre acciones ordinarias</b>		<b>403.747</b>		<b>403.747</b>	<b>-</b>	<b>-</b>			<b>-</b>

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 en 2017: 546 peniques; en 2016: 541 peniques; y en 2015: 550 peniques.

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

Consejero	Fecha de concesión	Nº de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a <i>underpin</i>	Fecha de expiración del período de tenencia	Nº de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2024	Nº de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2024
	Junio de 2021	414.954	Junio de 2024	-	Junio 2026	-	414.954
	Marzo de 2022	581.907	Marzo de 2025	-	Marzo 2027	581.907	-
Luis Gallego	Octubre de 2022	290.953	Marzo de 2025	-	Marzo 2027	290.953	-
	Marzo de 2023	835.751	Marzo de 2026	-	Marzo 2028	835.751	-
	Marzo de 2024	874.437	Marzo de 2027	-	Marzo 2029	874.437	-
<b>Total asignaciones de acciones condicionales (RSP)</b>		<b>2.998.002</b>				<b>2.583.048</b>	<b>414.954</b>

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

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del Plan en la fecha de las asignaciones del RSP fue en 2024: 152 peniques (2023: 153 peniques, ambas asignaciones en 2022: 141 peniques y en 2021: 198 peniques).

### Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)

De acuerdo con la Política vigente, si el CEO de IAG ha acumulado la participación accionarial del 350% requerida por la Política, el 20% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al plan denominado Plan de Acciones para Ejecutivos (si no se cumple ese requisito, el porcentaje diferido en forma de acciones es del 50%). De conformidad con este Plan, las asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad que tiene actualmente el consejero ejecutivo conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los períodos de desempeño finalizados el 31 de diciembre de 2022 y el 31 de diciembre de 2023.

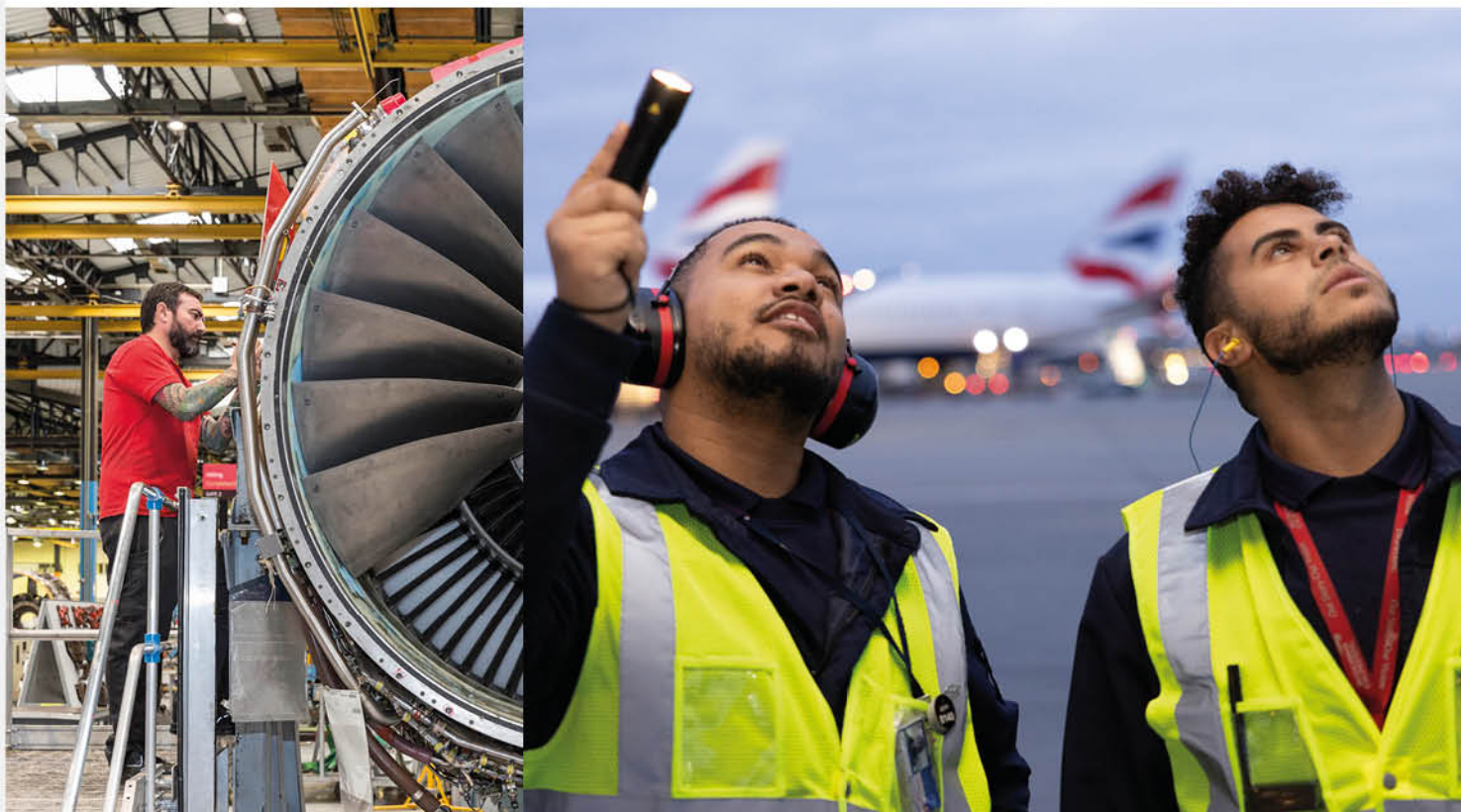
Consejero ejecutivo	Asignación de incentivo del ejercicio de desempeño se refiere a <sup>1</sup>	Fecha de asignación de incentivo	N.º de acciones a 1 de enero de 2024	Asignaciones de incentivo concedidas durante el ejercicio	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el ejercicio	Asignaciones efectuadas durante el ejercicio	N.º de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2024
Luis Gallego	2022	Marzo 2023	447.341	-	Marzo 2026	-	-	447.341
	2023	Marzo 2024		-	Marzo 2027	-	464.685	464.685
<b>Total</b>			<b>447.341</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>464.685</b>	<b>912.206</b>

1 En relación con el período de desempeño finalizado el 31 de diciembre de 2024, está previsto que la asignación se realice en marzo de 2025.

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

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del Plan en relación con las asignaciones del IADP (con respecto al desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes: en 2024, asignación de 152 peniques; y en 2023, asignación de 153 peniques.

# Gestionar el riesgo en un entorno de cambio acelerado



## Política y marco de gestión de riesgos empresariales

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

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

Aunque el Grupo considera los riesgos empresariales que podrían afectar al plan (definido a corto plazo), también tiene en cuenta los riesgos potenciales a medio plazo (es decir, en un plazo máximo de cinco años) y a largo plazo (es decir, en un horizonte temporal superior a cinco años).

Las consecuencias de los riesgos se cuantifican a modo de posible impacto monetario en el plan a lo largo de tres años.

Para cada riesgo se consideran los resultados no monetarios que podrían afectar a nuestros clientes, empleados, reputación, objetivos de sostenibilidad u obligaciones reglamentarias.

Se documentan los controles y las medidas de atenuación fundamentales, incluidos los planes de respuesta correspondientes. Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo de aplicación, se evalúan las medidas de atenuación a corto plazo y se debaten y acuerdan los plazos para atenuar los riesgos y la consiguiente aceptación de estos.

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



## Reconsideración de los riesgos principales

A lo largo del año, la dirección ha revisado los riesgos principales del Grupo, para reconsiderar los acontecimientos o escenarios, en particular las combinaciones de riesgos, que podrían tener un impacto material en los resultados financieros, operativos o reputacionales del Grupo; retrasar, impedir o incidir en el cumplimiento del plan estratégico de negocio, los objetivos clave y los compromisos del Grupo; mermar la interacción con los grupos de interés o provocar el control o la censura por parte de órganos reguladores o de otro tipo; o tener consecuencias adversas para nuestros clientes, nuestros empleados o para terceros.

Como resultado, el Grupo informa ahora de 11 riesgos principales. Estos siguen agrupados en cuatro categorías: riesgos estratégicos, riesgos comerciales y operativos, riesgos financieros, incluidos los fiscales, y riesgos regulatorios y de cumplimiento.

Los riesgos se presentan por orden alfabético, indicándose su categoría en cada uno de ellos.

El marco de ERM del Grupo seguirá adaptándose y evolucionando en función de las necesidades de la actividad y de los grupos de interés. De este modo, el Grupo y sus empresas pueden responder a los cambios en el entorno de riesgos externos y sostener el ritmo y la envergadura de la transformación empresarial, en consonancia con la tolerancia al riesgo del Consejo.

## Riesgos emergentes

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

A lo largo del año, la dirección del Grupo ha examinado el panorama macroeconómico y geopolítico para identificar los riesgos emergentes y las implicaciones de los principales riesgos existentes, así como los cambios en los riesgos de mercado y de competencia, en particular los que podrían afectar a la resiliencia operativa, a nuestros objetivos de sostenibilidad o a la agenda de transformación, innovación y cambio del Grupo. Al evaluar de manera continua las interdependencias entre los riesgos, utilizar escenarios para cuantificar el impacto de los riesgos en diferentes combinaciones y según diferentes hipótesis y considerar los riesgos que se han intensificado o han cambiado de naturaleza dentro del entorno de riesgos del Grupo, ya sea como resultado de factores externos o de decisiones dentro de las actividades del Grupo, su Consejo y su dirección están mejor informados y pueden reaccionar con mayor rapidez.

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

## Tolerancia al riesgo

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

En el segundo semestre de 2024, el Consejo evaluó su tolerancia en relación con una serie de prioridades estratégicas críticas para fijar los niveles de exposición del Grupo durante el próximo periodo del plan, teniendo en cuenta los cambios en el entorno de riesgos con respecto al ejercicio realizado el año anterior. Este enfoque permite fijar niveles de tolerancia de forma más dinámica y asegura la alineación con las prioridades estratégicas del Grupo aprobadas por el Consejo, que establece el nivel de ambición e inversiones a lo largo del periodo del plan. Este ejercicio permitió al Consejo debatir y considerar medidas de compensación dentro del plan, así como tener la conformidad de que la dirección había priorizado de manera pertinente las iniciativas para aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos dentro de los niveles de tolerancia definidos. A lo largo del año, se han aplicado tanto el marco como los niveles de tolerancia y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha evaluado la tolerancia de todas las declaraciones del marco al cierre del ejercicio en relación con el rendimiento del Grupo y con el cumplimiento previsto de las iniciativas y prioridades del plan estratégico de negocio aprobado por el Consejo.

El Consejo confirma que el Grupo siguió ejecutando y llevando a cabo iniciativas a lo largo de 2024 según el plan establecido, con el fin de mitigar el riesgo tal como se estableció en las declaraciones del marco. Cuando ha sido necesario adoptar medidas adicionales, el Consejo ha considerado las posibles acciones de mitigación y, cuando ha resultado apropiado o viable, el Grupo ha implementado o confirmado planes para abordar dichos riesgos o asumílos dentro del nivel de tolerancia al riesgo del Grupo determinado por el Consejo. La reevaluación y la confirmación periódicas de la tolerancia al riesgo del Consejo garantizan su relevancia y su continua coincidencia con las prioridades estratégicas del Grupo y permiten al Grupo asumir los riesgos pertinentes para cumplir el plan.

## Evaluación de la viabilidad

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



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

## Funciones y responsabilidades en la gestión de los riesgos



### Función de Gestión de riesgos empresariales

La función de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) presta apoyo en todo el Grupo para garantizar que los procesos de gestión de riesgos están adecuadamente integrados y se aplican de forma coherente, además de trabajar con la dirección para identificar los riesgos, cuestionar las evaluaciones y fortalecer la cultura del riesgo en todo el Grupo.

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

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

## Resumen del año

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

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

regímenes arancelarios o las propuestas políticas que podrían afectar a la capacidad de las aerolíneas del Grupo para fijar la capacidad o los precios.

Entre las amenazas externas que siguen siendo más acuciantes figuran: el impacto de la ralentización del crecimiento, la amenaza de la introducción de regímenes arancelarios, el aumento de la inflación o de los tipos de interés sobre la demanda y la confianza de los clientes; el aumento de los costes en la cadena de suministro; y el impacto de la escalada y la persistencia de conflictos y tensiones geopolíticas en diversas regiones. Todo ello podría repercutir en nuestros clientes y en las operaciones de vuelo, además de crear nuevas restricciones en el espacio aéreo.

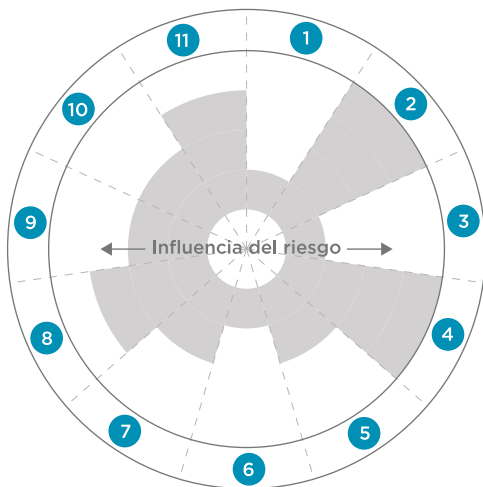
A la hora de evaluar sus principales riesgos, el Grupo ha tenido en cuenta la resiliencia operativa y técnica de todas sus aerolíneas, la capacidad de mantenimiento y las necesidades de recursos especializados; la situación

de los mercados financieros; los cambios en el mix de clientes y la adaptación de la red de rutas; el riesgo político y los cambios gubernamentales, incluidos los posibles cambios políticos con los nuevos gobiernos, el ritmo de transformación; la adopción de la IA y el futuro conjunto de competencias; la gestión de la base de costes; el entorno de relaciones laborales del Grupo y los retos para garantizar el cumplimiento de los convenios colectivos; y el compromiso de las personas y la captación de talento y experiencia para lograr la digitalización, la transformación integral de los dominios y el cambio cultural.

La dirección ha realizado una evaluación de los riesgos principales del Grupo durante el año y ha recomendado al Consejo su reformulación y simplificación, en aras de entender mejor sus causas fundamentales e identificar combinaciones de eventos que podrían poner en dificultades al Grupo.

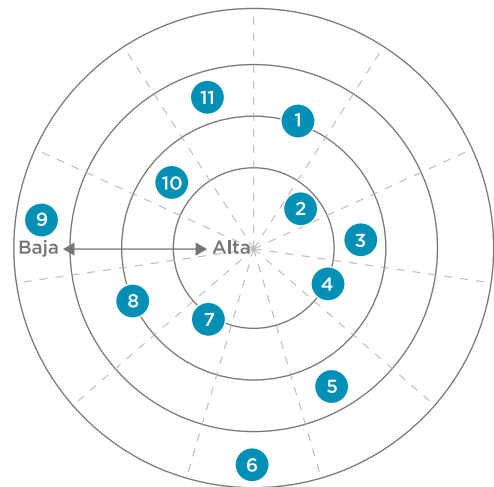
### Influencia en los riesgos principales

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



### Radar de riesgos principales

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



### Referencias para la tabla de los factores de riesgos principales

Número de riesgo principal	Imperativos estratégicos	Categoría	Grupos de interés	Tendencia del riesgo
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un núcleo sólido</li> <li>Crecimiento de los beneficios en los negocios de baja intensidad de capital</li> <li>Un robusto marco financiero y de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E Estratégico</li> <li>O Comercial y operativo</li> <li>F Financiero, incluido el riesgo fiscal</li> <li>C Cumplimiento y regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciudadanos</li> <li>Empleados</li> <li>Proveedores</li> <li>Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros</li> <li>Gobiernos y organismos reguladores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Aumento</li> <li>= Estable</li> <li>↓ Descenso</li> </ul>

## Registro de riesgos principales

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

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

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

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

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

### Tabla de factores de riesgos principales

Riesgo principal	Imperativo estratégico	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
				2024	2023	
<b>1</b> <b>Marca, clientes y competencia</b> Director de Estrategia Comercial/ Director de Desarrollo Corporativo		<b>E</b>		=	↑	<b>1 2 3 4</b>
<b>2</b> <b>Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro</b> Director de Información, Compras, Servicios e Innovación		<b>O</b>		↑	↑	<b>1 2</b>
<b>3</b> <b>Ciberseguridad y seguridad de los datos</b> Director General de Información, Compras, Servicios e Innovación		<b>O</b>		↑	=	<b>3</b>
<b>4</b> <b>Entorno económico, político y regulatorio</b> Director de Estrategia Comercial/ Director de Desarrollo Corporativo		<b>E</b>		↑	↑	<b>1 2 4</b>
<b>5</b> <b>Riesgo financiero incluido el fiscal</b> Director Financiero y de Sostenibilidad		<b>F</b>		↓	=	<b>1</b>
<b>6</b> <b>Estructura de gobierno del Grupo</b> Directora de Asesoría Jurídica		<b>C</b>		=	=	
<b>7</b> <b>Resiliencia operativa e informática</b> Consejeros delegados de las compañías operadoras/Director de Información, Compras, Servicios e Innovación		<b>O</b>		=	↑	<b>1 2 3</b>
<b>8</b> <b>Personal, cultura y relaciones laborales</b> Consejero Delegado de IAG/Consejeros delegados de las compañías operadoras		<b>O</b>		=	=	<b>2</b>
<b>9</b> <b>Cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y protección y otras</b> Consejeros delegados de las compañías operadoras/Directora de Asesoría Jurídica		<b>C</b>		=	=	
<b>10</b> <b>Aviación sostenible</b> Director Financiero y de Sostenibilidad		<b>E</b>		=	↑	<b>1 2 4</b>
<b>11</b> <b>Transformación, innovación e IA</b> Director de Información, Compras, Servicios e Innovación		<b>O</b>		=	=	<b>4</b>

# 1 Marca, clientes y competencia

Director de Estrategia Comercial/  
Director de Desarrollo Corporativo

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	E		=	↑	1 2 3 4

## Relevancia estratégica

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

## Estado

La confianza de los clientes cuando viajan y las expectativas al respecto son inherentes a la buena situación de la marca. La capacidad del Grupo para atraer reservas y conseguir que se materialicen, así como para generar ingresos depende de la percepción que tengan los clientes de las marcas de las aerolíneas del Grupo y de su afinidad con ellas, así como de su reputación asociada de atención al cliente y valor. La confianza de los clientes se basa en la resiliencia operativa y en que estos queden satisfechos con el servicio. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a acontecimientos adversos que afecten al servicio y a las operaciones, muchos de los cuales escapan al control de las aerolíneas. El hecho de que los servicios y productos suministrados sean fiables y sistemáticos, además de la puntualidad y la atención al cliente en caso de interrupciones, son elementos fundamentales del valor de marca y de la experiencia de cada cliente.

El Grupo sigue mejorando su capacidad de gestión de las interrupciones, así como la atención al cliente a lo largo de cada trayecto, teniendo en cuenta el alcance de las perturbaciones externas que se están produciendo debido a las restricciones ATC, la falta de resiliencia en los aeropuertos con limitaciones y los problemas de resiliencia de terceros en todo el sector, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad de las aeronaves y la fiabilidad de los motores. IAG sigue centrada en fortalecer su concentración en el cliente y todas las aerolíneas del Grupo siguen apoyando a sus clientes cuando se produce una alteración del servicio, también adaptando los horarios si es necesario. La resiliencia y la atención prestada al cliente por nuestro personal, en calidad de representantes de nuestros servicios, para atenderlos de manera excelente, unidas a la inversión en nuevas flotas y en nuevas propuestas para cabina y servicios ayudan a garantizar que los clientes elijan volar con las aerolíneas del Grupo.

El Grupo sigue procurando que sus compañías operativas se adapten y centren sus modelos de negocio, productos y propuestas a los clientes de manera que estos satisfagan sus expectativas y necesidades cambiantes (también para los que tienen necesidades especiales). Se sigue dando seguimiento a los posibles efectos distorsionadores en la competencia de la política pública o de los impuestos específicos para el sector de la aviación u otras medidas específicas de los países o las regiones, entre ellos las subidas del impuesto sobre vuelos comerciales (APD, por sus siglas en inglés) o la aplicación fragmentada de mandatos o políticas relativos a las compensaciones de carbono.

## Descripción del riesgo

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

## Mitigaciones

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

## 2 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro

Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	

### Relevancia estratégica

- Toda prestación de servicios o activo suministrados por un proveedor fundamental que no sean óptimos pueden repercutir en el funcionamiento operativo y financiero de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes y afectar a nuestra marca y reputación.
- Las decisiones sobre infraestructuras o los cambios de política de las administraciones públicas, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero están fuera del control del Grupo.
- El Grupo depende de que se disponga de infraestructuras aeroportuarias y se suministren puntualmente las instalaciones adecuadas. Las limitaciones en Londres y otros aeropuertos clave pueden afectar a la capacidad de recuperación tras periodos de interrupción del servicio.
- Un aumento incontrolado de los costes previstos para la ampliación de un *hub* aeroportuario, en particular, el de Londres Heathrow, podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje, lo que restaría competitividad al aeropuerto frente a otros *hubs* europeos.
- Las tasas aeroportuarias representan un coste de explotación importante para las compañías aéreas y repercuten en las operaciones.
- Las aerolíneas del Grupo dependen de la infraestructura ATC para las operaciones de vuelo y el aumento de las restricciones ATC repercute en el rendimiento y causa molestias a nuestros clientes.
- Los problemas de funcionamiento de las aeronaves y los motores pueden afectar al suministro y la fiabilidad de las aeronaves, los motores y los componentes para el mantenimiento.
- Las presiones inflacionarias sobre los costes o la imposición de aranceles dentro de la cadena de suministro pueden aumentar el coste de los viajes.

### Estado

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

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

Asimismo, cualquier imposición de regímenes arancelarios nuevos de carácter generalizado podría tensar aún más las cadenas mundiales de suministro, en particular la producción de aeronaves y motores, o generar un contexto inflacionario.

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

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

El Grupo sigue consultando a los grupos de interés y concienciando sobre los perjuicios ocasionados por las restricciones del espacio aéreo ATC y los problemas de funcionamiento al sector de la aviación y las economías de toda Europa, en particular debido al mantenimiento del cierre del espacio aéreo a causa de los acontecimientos geopolíticos. El Grupo sigue poniendo en cuestión las subidas irracionales de las tasas aeroportuarias, en especial en el aeropuerto de Londres Heathrow.

### Descripción del riesgo

- IAG depende de la incorporación a tiempo de aeronaves nuevas y del rendimiento de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia operativa y la resiliencia y cumplir los compromisos del programa de sostenibilidad del Grupo.
- IAG depende de la entrega a tiempo y dentro del presupuesto de los cambios en las infraestructuras, especialmente en los aeropuertos clave.
- IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios ATC para garantizar que sus operaciones de vuelo se realicen según lo previsto.
- IAG depende del desempeño y los costes de terceros proveedores fundamentales que prestan servicios a nuestros clientes y al Grupo, como operadores aeroportuarios, control de fronteras y empresas de catering. Los aumentos de costes o las dificultades financieras de los proveedores pueden afectar a las operaciones del Grupo.
- IAG depende de la disponibilidad y producción de combustibles alternativos para cumplir sus compromisos de reducción de emisiones de carbono. Esto puede requerir inversiones en infraestructuras en los mercados en los que opera el Grupo.

### Mitigaciones

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

### 3 Ciberseguridad y seguridad de los datos

Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	

#### Relevancia estratégica

- Las ciberamenazas siguen poniendo en apuros a todas las organizaciones, también al sector de la aviación. Quienes las perpetran, los delincuentes, los gobiernos extranjeros y los ciberactivistas tienen la capacidad y también la motivación para atacar a nuestro sector con el fin de obtener un beneficio económico o por otros motivos sociopolíticos.
- La naturaleza cambiante de este riesgo hace que el Grupo conserve siempre un cierto grado de vulnerabilidad.

#### Estado

Los riesgos que plantean las ciberamenazas son constantes, puesto que quienes las realizan tratan de aprovechar cualquier debilidad de las medidas de defensa, sobre todo a través de la ingeniería social y el comportamiento humano. La amenaza de ataques de *malware* contra infraestructuras y servicios críticos sigue siendo alta debido a las actuales tensiones geopolíticas, por lo que el Grupo corre el riesgo de que tanto IAG como sus compañías operadoras y sus proveedores las reciban. El Grupo sigue mejorando su postura en materia de ciberseguridad, ya sea a través de importantes cambios en la transformación de las TI o de herramientas de supervisión adicionales y se concentra en conocer mejor el riesgo que presentan sus proveedores.

La complejidad de los regímenes normativos asociados a la seguridad de los datos y las infraestructuras también está aumentando, ya que los distintos reguladores aplican diferentes enfoques marco y directrices de presentación de información. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a las prescripciones de la legislación sobre privacidad, entre otra el RGPD y la Directiva sobre redes y sistemas de información (DSRI).

La aparición y el uso de la IA para mejorar las tácticas, las técnicas y los procedimientos (TTPs, por sus siglas en inglés) existentes, generar correos electrónicos de suplantación de identidad y desplegar *malware* también ha acelerado los intentos de acceder a sistemas y datos de las organizaciones, al tiempo que intensifica la amenaza y el alcance de la ingeniería social o los ciberataques. Cierta uso de la IA por parte del Grupo estará sujeto a la Ley de IA de la UE, que define los sistemas de IA y establece una clasificación basada en el riesgo para las aplicaciones de IA.

La inversión en sistemas y controles de ciberseguridad continúa según lo previsto, aunque la gestión del riesgo también depende de la capacidad del negocio y de la aplicación de soluciones para hacer frente a la obsolescencia técnica en todas las compañías operadoras. Toda la inversión prevista está vinculada a una evaluación de madurez en todo el Grupo basada en el marco de ciberseguridad del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés), una referencia estándar líder en el sector. La migración de los centros de datos a la nube en todas las aerolíneas del Grupo contribuirá a mejorar el entorno de los controles de seguridad. A medida que el Grupo mejora su posición y madurez en materia de seguridad, comprende mejor la naturaleza rápida de los posibles vectores de ataque y cómo detectarlos y responder ante ellos.

#### Descripción del riesgo

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

#### Mitigaciones

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

## 4 Entorno económico, político y regulatorio

Director de Estrategia Comercial  
Director de Desarrollo Corporativo

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	E				1 2 4

### Relevancia estratégica

IAG sigue siendo susceptible a las condiciones políticas y económicas de los mercados en todo el mundo, especialmente en nuestros mercados principales. Los cambios políticos y económicos pueden influir en los siguientes aspectos:

- Demanda de viajes de negocios y de ocio;
- Las repercusiones de la inflación y los tipos de interés en la base de costes;
- El acceso a los mercados para rutas nuevas o existentes;
- El aumento de los niveles de regulación y los costes asociados;
- La restricción de la oferta de productos;
- La disponibilidad de servicios o recursos;
- La falta de competencias técnicas fundamentales;
- Los desequilibrios en materia de competencia;
- La capacidad para realizar operaciones de vuelo programadas; y
- La fijación de los precios, en particular de los precios de los productos o servicios complementarios.

### Estado

El riesgo y la incertidumbre geopolíticos siguen siendo altos y los acontecimientos macroeconómicos más generales pueden seguir impulsando la volatilidad de los mercados y afectar a la demanda. El Grupo sigue de cerca las implicaciones para el comercio y cualquier imposición de amplios regímenes arancelarios puede alterar los mercados o a la confianza económica e impulsar la inflación de los costes. El aumento de la regulación y la intervención política incrementan los niveles de costes y afectan a la capacidad de las aerolíneas para fijar la capacidad y los precios, lo que puede repercutir en los flujos de ingresos y el modelo de negocio del Grupo. El auge de los gobiernos y las políticas públicas populistas a escala mundial se traduce en un mayor proteccionismo que podría dar lugar a distorsiones del mercado o de la competencia, así como en una tendencia a un mayor control por parte de los reguladores y las autoridades tributarias, lo que podría provocar cambios que incrementen los costes para las aerolíneas. Se mantiene bajo vigilancia el tono del diálogo entre EE.UU., Rusia, China y la UE y el Reino Unido, que puede influir en los mercados y provocar la imposición de políticas o aranceles no alineados, así como cualquier posible repercusión en el Grupo.

Los conflictos, las guerras y la escalada de tensión constantes que se registran en Oriente Próximo y en otros lugares siguen causando restricciones en el espacio aéreo y la congestión de los vuelos con destino en Asia.

Recientemente se han producido interrupciones de la cadena de suministro en muchos mercados y el Grupo estudia el nivel de interrupción y las posibles repercusiones. El Grupo también considera los cambios de gobierno en mercados clave y las implicaciones para el comercio, la situación económica respectiva y la forma en que los gobiernos ven la industria de la aviación, con elecciones y cambios de gobierno en el Reino Unido, Irlanda y EE.UU. en 2024.

La evolución de las relaciones internacionales pertinentes, cuando afectan a los acuerdos de servicios aéreos de los que son parte la UE o el Reino Unido, se supervisa a lo largo del año y se defienden las posiciones del Grupo ante los gobiernos nacionales correspondientes. Las recientes propuestas de los gobiernos de fijar límites mínimos o máximos de los precios, incluido el alcance de los servicios auxiliares que las aerolíneas pueden cobrar a sus clientes, pueden afectar a la capacidad de fijar libremente los precios, vender servicios auxiliares para satisfacer las necesidades de los clientes o fijar la capacidad.

IAG ha trabajado a través de las asociaciones profesionales y la IATA, así como de los gobiernos nacionales, para defender la importancia de la aviación para el comercio internacional y la conectividad de los clientes, así como el valor que aporta.

La función de Asuntos gubernamentales de IAG da seguimiento a cualquier otra tendencia macroeconómica o requisito potencial derivado del Brexit.

### Descripción del riesgo

- El deterioro económico o los cambios estructurales en un mercado doméstico, en un segmento de clientes clave o en la economía mundial pueden tener un impacto material en la posición financiera del Grupo, mientras que las fluctuaciones de los tipos de cambio, del precio del combustible y de los tipos de interés generan volatilidad.
- Si no se planifica adecuadamente y no se es capaz de responder a la incertidumbre provocada por acontecimientos geopolíticos o de mercado o por problemas relacionados con la salud, las operaciones, los costes y los clientes del Grupo se verán afectados.
- Los cambios de gobierno pueden alterar la confianza en el sector de la aviación y el acceso a los mercados.
- La asimetría de la política gubernamental que afecta a un mercado doméstico podría aumentar la carga que supone la regulación y el coste para nuestros pasajeros.

### Mitigaciones

- El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan las perspectivas financieras y el desempeño de las actividades del Grupo a través de los resultados comerciales mensuales, el proceso de planificación financiera y el proceso trimestral de reformulación de previsiones.
- Se llevan a cabo revisiones para evaluar e impulsar el rendimiento financiero del Grupo a través de la gestión de la capacidad, junto con medidas adecuadas de control de costes, incluido el equilibrio entre costes fijos y variables, la gestión de los gastos de capital y las acciones para mejorar la liquidez.
- Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y los planes, y son revisados periódicamente por el Consejo y el Comité de Dirección de IAG como parte del seguimiento del desempeño de las actividades.
- El Grupo mantiene un diálogo con los reguladores, los gobiernos y otros representantes políticos y asociaciones profesionales para contribuir a manifestar los puntos de vista y la contribución del Grupo y del sector de la aviación ante la sociedad y las diferentes economías.
- Las aerolíneas del Grupo se han centrado cada vez más en la mejora de las herramientas de gestión de las disrupciones en los viajes para aumentar la resiliencia operativa ante las restricciones, por ejemplo, las limitaciones de capacidad en los aeropuertos o las medidas relacionadas con la salud.
- La función de Asuntos gubernamentales del Grupo supervisa las iniciativas públicas, representa los intereses del Grupo, prevé los cambios probables en las leyes y reglamentos pertinentes y responde a las consultas sobre cambios normativos o políticas que podrían afectar al sector de la aviación o distorsionar la competencia.



**5 Riesgo financiero, incluido el fiscal**  
 Director Financiero y de Sostenibilidad

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	F				1

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

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

El acceso a los mercados de deuda garantizada y no garantizada puede verse afectado por la incertidumbre geopolítica y económica, lo que repercutirá en las opciones de financiación y en los tipos de interés a los que puede acceder el Grupo para la financiación de nuevas aeronaves o cuando decida refinanciar su deuda. Toda subida de los tipos de interés que apliquen los bancos centrales incrementa el coste de la deuda a tipo variable que tiene el Grupo, así como de la nueva financiación. A 31 de diciembre de 2024, aproximadamente el 14% de la deuda del Grupo, incluidas los instrumentos de cobertura, era deuda a tipo variable. El Grupo consiguió financiación para todas las entregas de aeronaves que pretendía financiar durante 2024, utilizando acuerdos tradicionales de financiación de aeronaves a largo plazo. La calificación crediticia del Grupo de Standard & Poor's es de grado de inversión (BBB-), mientras que su calificación de Moody's es de grado de inversión Baa3. Fitch califica a British Airways con grado de inversión BBB-.

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

Los impuestos se gestionan de acuerdo con la estrategia fiscal, que puede consultarse en la sección de Políticas corporativas de la página web de IAG. Las autoridades tributarias nacionales tienen programadas una serie de inspecciones fiscales de las diferentes empresas del Grupo. En el Reino Unido, se están manteniendo conversaciones con las autoridades tributarias del Reino Unido sobre determinados tratamientos del IVA, que incluyen un proceso para rebatir el criterio contable que las autoridades tributarias del Reino Unido consideran que debe aplicar al IVA IAG Loyalty. En la nota 10 a los estados financieros consolidados se ofrece más información sobre cuestiones fiscales, incluidos los impuestos pagados y recaudados por IAG.

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

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

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

## 6 Estructura de gobierno del Grupo

Directora de Asesoría Jurídica

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	<b>C</b>				

### Relevancia estratégica

- Las aerolíneas están sujetas a un importante grado de control regulatorio. Para conseguir una licencia de actividad en la UE, las compañías aéreas deben estar participadas mayoritariamente y controladas de forma efectiva por nacionales de la UE. British Airways es una compañía aérea de Reino Unido y no está sujeta al mismo requisito.

### Estado

La industria de la aviación sigue operando bajo una serie de restricciones de carácter nacional y de otro tipo, algunas de las cuales son relevantes para el acceso al mercado en virtud de los acuerdos bilaterales y multilaterales de servicios aéreos aplicables, mientras que otras son relevantes para poder acceder a las licencias de actividad correspondientes. El Grupo seguirá animando a las partes interesadas a normalizar la propiedad de las aerolíneas en consonancia con otros sectores de negocio.

### Descripción del riesgo

- IAG podría encarar dificultades con respecto a su estructura de propiedad y control.

### Mitigaciones

- El Grupo cuenta con estructuras de gobierno que incluyen estructuras de nacionalidad para proteger las licencias de explotación o los derechos sobre las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia. Estas estructuras han sido aprobadas por los reguladores nacionales pertinentes.
- IAG seguirá supervisando la evolución de la normativa que afecta a la propiedad y el control de las compañías aéreas en Reino Unido y la UE.

## 7 Resiliencia operativa e informática

Consejeros delegados de las compañías operadoras

Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	

### Relevancia estratégica

- Las aerolíneas del Grupo pueden verse afectadas por una serie de acontecimientos que, combinados, ponen a prueba su resiliencia operativa.
- Un suceso único y prolongado, una serie de sucesos muy consecutivos o una combinación de sucesos a lo largo de un periodo pueden afectar a la capacidad operativa, la situación financiera y la solidez de la marca.
- El Grupo tiene que cumplir las restricciones y normativas de los gobiernos locales, especialmente en materia de seguridad y salud pública, y es susceptible de sufrir los efectos consiguientes.
- IAG depende de los sistemas informáticos para la mayoría de los procesos clave del negocio. La integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende del rendimiento de la infraestructura de TI de los proveedores, incluidas las redes.
- El Grupo necesita ser resiliente para soportar tensiones graves e inesperadas. Se han estudiado posibles acontecimientos de alto impacto y baja probabilidad que podrían afectar al Grupo o al sector de la aviación. Muchos de estos acontecimientos escapan al control del Grupo.

### Estado

Los problemas en la cadena de suministro, las restricciones del espacio aéreo y del control del tráfico aéreo (ATC), la disponibilidad de recursos experimentados con licencia, incluidos ingenieros y pilotos, los disturbios laborales o las huelgas, junto con la escasez de productos disponibles en la cadena de suministro, especialmente motores, y las restricciones del espacio aéreo y del ATC pueden afectar al entorno operativo y a la experiencia de los clientes de las aerolíneas del Grupo. Esto aumenta los costes de funcionamiento de las operaciones para aumentar la resiliencia, además de afectar a los costes y operaciones de las empresas de las que depende el Grupo. El Grupo se esfuerza por reducir al mínimo los cambios imprevistos en los programas de vuelo o las cancelaciones, para lo cual ha incorporado búferes adicionales y capacidad de recuperación en las redes de las aerolíneas.

El Grupo sigue adelante con su ambicioso programa de transformación de las infraestructuras informáticas para modernizar y digitalizar su infraestructura informática. El Director de información, compras, servicios e innovación trabaja con las compañías operadoras del Grupo para garantizar una priorización e inversión adecuadas, maximizar el valor de la inversión en TI y supervisar y poner a prueba los objetivos y el ritmo de ejecución.

El Grupo avanza en su programa de digitalización, migración a la nube desde los centros de datos locales, reparación y transformación de sus redes y gestión de la obsolescencia. Ha destinado más recursos a equipos de productos más acordes con las necesidades del negocio. El Grupo depende de la resiliencia de sus sistemas y redes para los procesos con empresas y clientes fundamentales, y está expuesto a riesgos relacionados con el bajo rendimiento, la vulnerabilidad o el fallo de estos sistemas. Esto incluye importantes programas y actualizaciones de modernización, entre otras nuevas capacidades comerciales y mejoras centradas en el cliente utilizando modelos basados en la agilidad, así como la sustitución de la infraestructura central de TI y la mejora de la conectividad de la red y la reducción de la redundancia. En todos los planes de transición para la introducción de cambios relacionados con los sistemas informáticos se han incorporado medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad y resiliencia operativas, con el objetivo de minimizar las interrupciones imprevistas.

### Descripción del riesgo

- Las aerolíneas del Grupo dependen de la entrega de bienes y servicios por parte de terceros fundamentales para mantener sus operaciones, y cualquier deficiencia en el nivel de servicio o en la fiabilidad y entrega de bienes puede afectar a la resiliencia y a nuestros clientes.
- La infraestructura ATC y el modelo de recursos no se adaptan ni optimizan los movimientos de las aeronaves, lo que repercute en las operaciones.
- La falta de resiliencia o de prestación de servicios aeroportuarios en aeropuertos clave o en centros aeroportuarios limitados repercute en la resiliencia operativa.
- Los problemas continuos de los motores crean complejidad operativa y costes adicionales.
- Un suceso que provoque una interrupción significativa de la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de interrupciones a corto plazo puede provocar pérdidas de ingresos, trastornos a los clientes y costes adicionales.
- Los problemas de salud pública que afectan a poblaciones a gran escala podrían perjudicar al Grupo si los gobiernos deciden imponer restricciones, al igual que cualquier otro acontecimiento importante que afecte a los clientes, los empleados, la cadena de suministro y las operaciones de vuelo.
- La dependencia de los sistemas informáticos y las redes para los procesos con empresas y clientes fundamentales cada vez mayor, y el fallo de un sistema crítico puede causar una interrupción significativa.
- La obsolescencia de las infraestructuras heredadas podría provocar cortes e interrupciones del servicio.

### Mitigaciones

- La dirección cuenta con planes de continuidad del negocio para mitigar este riesgo en la medida de lo posible, centrándose en la resiliencia operativa y financiera y en la seguridad y recuperación de clientes y compañeros.
- Las aerolíneas del Grupo disponen de aeronaves y tripulación de reserva.
- Se dispone de resiliencia para minimizar el impacto de las restricciones del espacio aéreo ATC, el bajo rendimiento o las limitaciones en los aeropuertos o las huelgas sobre los clientes y las operaciones del Grupo.
- Las aerolíneas del Grupo se centran en el desarrollo de herramientas de gestión de interrupciones del servicio para ayudar a nuestros clientes en esos momentos.
- Los equipos técnicos de las compañías operadoras trabajan para poner en marcha iniciativas de cambio digital y de TI que mejoren la seguridad y la estabilidad.
- Las juntas de gobierno informático de las compañías operadoras revisan los plazos de entrega.
- Se elaboran planes de reversión para las migraciones de infraestructuras informáticas críticas.
- Existen controles de sistemas, medidas de recuperación de desastres y planes de continuidad del negocio para mitigar el riesgo de fallo de un sistema crítico.

## 8 Personal, cultura y relaciones laborales

Consejero delegado de IAG  
Consejeros delegados de las compañías operadoras

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	

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

- El Grupo cuenta con un amplio porcentaje de su plantilla que está afiliada, ya que alrededor del 85% de los empleados están representados por uno de los distintos sindicatos en el marco de convenios colectivos. Para operar sus aerolíneas, IAG confía en el éxito de la negociación colectiva en todas sus compañías operadoras.
- Para transformar nuestros negocios a buen ritmo se necesitan las competencias y la cultura adecuadas.
- Los empleados son fundamentales para ofrecer la mejor experiencia al cliente.
- Las aerolíneas del Grupo requieren competencias especializadas para seguir operando.

Nuestro personal y su compromiso, avidez cultural y actitud ante el cambio son fundamentales para el desempeño actual y el éxito futuro del Grupo. Nuestra dirección reconoce los esfuerzos de nuestra plantilla y su compromiso ante los continuos retos operativos a los que se enfrentan nuestras aerolíneas. La escasez de personal con formación técnica en el sector de la aviación y en las aerolíneas del Grupo puede afectar a los plazos de realización del mantenimiento, a menos que se garanticen los niveles de recursos. Además, la incorporación de pilotos a las aerolíneas del Grupo es fundamental para mantener la resiliencia de las operaciones y cumplir los planes de crecimiento futuros.

En todo el Grupo existen negociaciones colectivas con varios sindicatos. En los casos en que los convenios se están negociando y existe la amenaza de conflictos laborales, nuestras compañías operadoras entablan conversaciones con los sindicatos, así como con los gobiernos y los órganos judiciales encargados de las cuestiones laborales cuando procede, para abordar los problemas que surgen en las negociaciones, gestionar las interrupciones a los clientes y permitir a las aerolíneas garantizar convenios colectivos sostenibles y el crecimiento. A lo largo del año, las aerolíneas del Grupo negociaron varios convenios colectivos. Los pilotos de Aer Lingus y Vueling con base en Francia han iniciado una huelga. Aer Lingus ha concluido su convenio colectivo con los pilotos y en Vueling existe un preacuerdo con el grupo de pilotos españoles. Todas las empresas del Grupo siguen dando seguimiento a los posibles cambios en la legislación laboral para garantizar su cumplimiento.

A finales de 2023, AENA anunció el resultado de su concurso para la adjudicación de licencias de asistencia en tierra en aeropuertos de toda España, que dio lugar a la creación de una nueva compañía de asistencia, South Europe Ground Services (SOEGS). SOEGS negociará un nuevo convenio colectivo con condiciones para el sector y mantendrá las condiciones existentes de los empleados d Iberia que se han trasladado a la nueva compañía.

El Grupo se centra en el bienestar del personal y en su moral y motivación, y prosiguen las iniciativas para fomentar la confianza y el compromiso. El Grupo ha identificado las competencias y capacidades necesarias para gestionar su transformación. Todas las compañías operadoras reconocen el papel fundamental que desempeñarán sus empleados en la transformación y el éxito futuro del Grupo y se están centrando en mejorar la salud organizativa y la interacción con los empleados. El Grupo sigue centrado en el comportamiento y el cumplimiento de las normativas fundamentales.

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

- Cualquier revés en el proceso de negociación con los trabajadores afiliados puede dar lugar a huelgas que perturben las operaciones y afecten negativamente a los resultados del negocio y a la percepción de las aerolíneas por parte de los clientes.
- Nuestro personal no está motivado o no muestra el liderazgo o los comportamientos culturales necesarios.
- Las empresas del Grupo no logran atraer, motivar, mantener ni ampliar el personal para prestar sus servicios y ofrecer una experiencia de marca.
- No se dispone de las aptitudes fundamentales para ejecutar el plan de transformación necesario o para aprovechar las oportunidades de innovación e inteligencia artificial e impulsar el negocio.
- Es necesario conseguir personal con licencia técnica, incluidos pilotos e ingenieros, para mantener las operaciones.
- El Grupo corre el riesgo de que el comportamiento inadecuado o poco ético de grupos de empleados o de un empleado individual provoque daños reputacionales al Grupo, la imposición de sanciones o la incursión en pérdidas.

- Se realiza un intercambio de información, consultas y una negociación colectiva con los sindicatos de todo el Grupo de manera periódica, bajo la dirección de especialistas en recursos humanos de las compañías operadoras, que cuentan con sólidas competencias en relaciones laborales.
- Las empresas del Grupo garantizan que la remuneración se ajusta a los mercados locales en términos de productividad y salario.
- Nuestras empresas cuentan con estrategias de personal de las compañías operadoras.
- Planes de sucesión en las compañías operadoras y entre ellas.
- Nos centramos en la contratación y el desarrollo de competencias para dirigir y transformar nuestros empresas.
- Las empresas del Grupo están invirtiendo en programas para aprendices e iniciativas de conservación del talento para mejorar y garantizar la existencia de competencias críticas.
- Se han realizado encuestas de compromiso y salud organizativa en las compañías operadoras y se han desarrollado planes de acción para crear una cultura positiva e integradora.
- Acceso a medidas de promoción del bienestar personal.
- El Grupo cuenta con marcos claros que incluyen políticas integrales para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.
- El Código de conducta de IAG está respaldado con programas anuales de concienciación y formación obligatoria, con especial atención a las áreas de mayor riesgo.
- En todas las empresas el Grupo existen canales para denunciar irregularidades, incluido "Speak Up".

## 9 Cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y protección y otras normativas

Consejeros delegados de las compañías operadoras

Directora de Asesoría Jurídica

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	C		=	=	

### Relevancia estratégica

### Estado

- La seguridad y la protección de nuestros clientes y empleados son valores fundamentales para el Grupo.
- Los acontecimientos externos de gran relevancia que afectan al sector de la aviación y a las aeronaves pueden cambiar la opinión de los clientes sobre los viajes en avión.
- La regulación del sector aéreo afecta a muchas de las actividades del Grupo, como los derechos de explotación de rutas, los derechos de aterrizaje en aeropuertos, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para cumplir e influir en los cambios de la normativa es clave para mantener el rendimiento operativo y financiero.
- Llevar a cabo las actividades conforme a las normas y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés.

La Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR, por sus siglas en inglés) del Consejo de Administración de IAG y el Consejo de Administración de cada compañía operadora siguen supervisando los resultados en materia de seguridad de las aerolíneas de IAG. La responsabilidad en materia de seguridad recae en cada aerolínea del Grupo de acuerdo con sus normas aplicables. En el informe de la Comisión SECR se ofrecen más detalles al respecto.

El Grupo ha renovado su marco de cumplimiento durante el año, lo que ha incluido una revisión de todas las políticas marco y de cumplimiento del Grupo, así como una revisión y nuevo lanzamiento de su Código de conducta. También se ha actualizado el material de formación y se ha difundido en todas las empresas del Grupo.

El Grupo sigue centrándose en el cumplimiento de las principales normativas y los programas de formación obligatoria han continuado a lo largo del año.

### Descripción del riesgo

### Mitigaciones

- Si no se pueden prevenir, o no se puede responder de manera efectiva a, incidentes importantes en materia de seguridad y protección, el Grupo podría verse perjudicado.
- El incumplimiento de las normas legales o reglamentarias puede dar lugar a infracciones que pueden perjudicar o afectar a nuestros clientes, empleados o terceros, o repercutir en nuestras operaciones, y provocar daños a la reputación, multas o pérdidas para el Grupo.

- Los correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo se aseguran de contar con los recursos y procedimientos adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo.
- Las aerolíneas del Grupo cuentan con amplios programas de formación y mantenimiento, respaldados por un entorno de cultura de justicia, en el que todos son responsables de sus actos y su desempeño es reflejo de los conocimientos, comportamientos y aptitudes que poseen.
- Se mantiene un diálogo sobre seguridad permanente con los aeropuertos, los reguladores y las autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas.
- Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en el caso de que se produzca un incidente o surja información relacionada con la seguridad.
- El Grupo dispone de marcos claros, incluidas políticas globales para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.
- Profesionales de cumplimiento, recursos humanos y jurídicos especializados en derecho de la competencia, lucha contra el soborno y otras leyes y reglamentos aplicables a las compañías del Grupo apoyan y asesoran a estas.
- El Código de conducta de IAG está respaldado por programas anuales de concienciación y formación obligatoria, con especial atención a las áreas de mayor riesgo.
- En todas las empresas del Grupo existen canales para denunciar irregularidades, incluido "Speak Up".

**10 Aviación sostenible**  
 Director Financiero y de Sostenibilidad

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	
	E		=	↑	1 2 4

Relevancia estratégica

- IAG asume la parte que le corresponde y colabora con la industria para acelerar la descarbonización de la aviación. Así, las consideraciones medioambientales están integradas en la estrategia de negocio a todos los niveles y el Grupo utiliza su influencia para impulsar el progreso en todo el sector.
- Los grupos de interés y los inversores potenciales solicitan información sobre nuestro programa de sostenibilidad y pueden condicionar sus decisiones de compra, inversión o préstamo a nuestros compromisos y a los avances en su cumplimiento.
- Nuestros clientes quieren asegurarse de que nuestras aerolíneas les permiten minimizar su huella de carbono.

Estado

IAG ha asumido el compromiso de alcanzar la neutralidad climática en todas sus operaciones y su cadena de suministro de aquí a 2050, en consonancia con las metas para 2030. La función de Compras desempeña un papel clave a la hora de garantizar el cumplimiento del compromiso de alcance 3 para el Grupo, con calificaciones de sostenibilidad de los proveedores y cláusulas de sostenibilidad en los contratos de proveedores, consideraciones clave para futuras negociaciones y renovaciones de contratos. IAG también se ha comprometido con el consumo de un 10% de SAF, de media, en toda su flota para 2030, lo cual dependerá de la producción y disponibilidad de ese tipo de combustibles.

Los planes implementados por los gobiernos de la UE, Reino Unido y EE.UU. para descarbonizar la aviación han dado lugar a la fragmentación de las medidas políticas y el apoyo ofrecido por los gobiernos a las iniciativas verdes en las diferentes regiones en las que operan las aerolíneas del Grupo. La infraestructura y la disponibilidad de SAF siguen sin cubrir la demanda, lo que afecta a la capacidad de cumplir los compromisos de reducción de emisiones de carbono del sector de la aviación. Los mandatos y otras medidas fiscales pueden afectar de forma desproporcionada a las aerolíneas del Grupo frente a sus competidoras. Todas las aerolíneas del Grupo han llegado a acuerdos para la producción de SAF con el fin de cumplir el objetivo del Grupo con respecto a su consumo en el proceso de descarbonización. Los requisitos generales del sector de la aviación exigirán inversiones en infraestructuras en todos los mercados para apoyar la producción de SAF y satisfacer las expectativas en cuanto a la demanda. La eficiencia en el consumo de combustibles también puede verse afectada por los retrasos en la introducción de flotas nuevas en todo el sector.

IAG sigue creando modelos de los posibles impactos y costes, con planes de mitigación integrados en la planificación estratégica y financiera. El Grupo y sus empresas realizaron durante el año una evaluación de doble materialidad, como parte de las prescripciones que impone la Directiva de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

IAG sigue evaluando los riesgos relacionados con el clima de acuerdo con las directrices del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el Clima (TCFD, por sus siglas en inglés), poniendo a prueba y revisando sus hipótesis en función de las previsiones actualizadas de crecimiento futuro del negocio, el contexto normativo y la futura fijación de precios del carbono. El Grupo ha integrado la estimación de los efectos del cambio climático en sus procesos de planificación estratégica, comercial y financiera, y ha determinado que es resiliente a los efectos materiales del cambio climático.

Descripción del riesgo

- La creciente preocupación mundial por el cambio climático y el impacto de las emisiones de carbono afecta a los resultados de las aerolíneas del Grupo, ya que los clientes buscan métodos alternativos de transporte o reducen sus viajes.
- Los nuevos impuestos, la posible supresión de las exenciones del combustible de aviación y el aumento del precio de los derechos de emisión de carbono repercuten en el precio y la demanda.
- El sector de las aerolíneas está sometido a mayores requisitos normativos y a una asimetría política que genera costes, distorsiones y complejidad operativa, así como la posibilidad de que los resultados no sean óptimos para el planeta.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos sobre combustibles sostenibles o no están disponibles en los mercados que atienden las líneas aéreas del Grupo la infraestructura y la producción.
- La creciente gravedad de los fenómenos meteorológicos provoca trastornos operativos y en los clientes.

Mitigaciones

- Estrategia de cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad climática de aquí a 2050.
- Los planes anuales de incentivos vinculan las primas de los directivos a los objetivos anuales de intensidad en cuanto a emisiones de carbono.
- Integración del impacto climático en los estados financieros, el balance, las previsiones financieras y otros datos relevantes.
- El compromiso de IAG con el uso de SAF, con compañías operadoras que siguen suscribiendo acuerdos de suministro a medio y largo plazo.
- IAG hace un seguimiento activo de la entrega de SAF adquirido.
- El plan de sustitución de la flota está introduciendo aeronaves en la flota que son más eficientes en cuanto a emisiones de carbono.
- Informar sobre los resultados de sostenibilidad en la cadena de suministro de IAG para mitigar mejor los riesgos de sostenibilidad relacionados con la cadena de suministro.
- Participación en CORSIA, el sistema mundial de compensación de emisiones de carbono de la aviación de la OACI, y en los Regímenes de Comercio de Derechos de Emisión (ETS) de la UE y del Reino Unido.
- Búsqueda de posibles socios y tecnologías de cara al futuro.
- Compromiso con las asociaciones profesionales del Reino Unido, la UE y el resto del mundo para formular a una política climática eficaz e impulsar el apoyo a soluciones con bajas emisiones de carbono.

**11 Transformación, innovación e IA**  
 Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Imperativos estratégicos	Categoría	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo		Escenarios de viabilidad
			2024	2023	

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

- El plan de transformación, innovación e inteligencia artificial es fundamental para que el Grupo obtenga sólidos rendimientos y compita en el nuevo y refinado mercado, en el que los efectos distorsionadores de los regímenes de ayudas a la aviación pueden haber permitido a los competidores acelerar sus programas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y propuestas a los clientes.
- Los competidores y los nuevos participantes en el mercado de los viajes pueden utilizar herramientas digitales, innovar o utilizar la IA y la tecnología de forma más eficaz y alterar el modelo de negocio del Grupo.

El Grupo continúa centrándose en su base de costes para compensar los aumentos de precios en la cadena de suministro, en particular los costes de los fabricantes de aeronaves y motores y los costes adicionales de resiliencia, con el fin de garantizar que el Grupo esté bien preparado para hacer frente a cualquier externalidad negativa que pueda afectar al sector de la aviación. En todas las actividades del Grupo se han identificado oportunidades para la adopción de la IA con el fin de impulsar la eficiencia y mejorar los conocimientos, y las justificaciones económicas y la aplicación se someten a medidas de protección frente a resultados inesperados. En los programas de transformación e innovación del Grupo se tiene en cuenta el impacto del cambio en las personas, así como el talento y las competencias necesarias para el tamaño y la forma futuros de las empresas del Grupo.

El Grupo cuenta con una oficina encargada de la gestión de programas de transformación que supervisa una cartera consensuada de iniciativas centradas en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la rentabilidad, se está integrando en nuestra cultura la mentalidad de transformación. Muchos de los programas son plurianuales y todos están sujetos a la revisión continua y a la aprobación de las inversiones por parte del Consejo de Administración de IAG. Esto ha reforzado el enfoque de las empresas del Grupo a la hora de abordar sus entornos heredados para ofrecer experiencias digitales a los clientes.

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

- La incapacidad de transformar el negocio para aplicar eficazmente iniciativas de eficiencia de costes, mantener o aumentar la cuota en el nuevo entorno competitivo, aplicar plenamente todos los programas en todo el Grupo y materializar los beneficios de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas digitales y propuestas a los clientes del Grupo.
- El ritmo de los cambios puede exponer al Grupo a un riesgo de ejecución, ya que se llevan a cabo múltiples iniciativas en todos los procesos y sistemas que sirven a las operaciones y a los clientes.
- El impacto en nuestro personal de el amplio programa de cambio, si se gestiona mal o no se coordina, podría dar lugar a retos logísticos y de interacción, con la posibilidad de que perjudique el NPS, los ingresos y los beneficios de eficiencia.
- No conseguir una mayor estandarización, simplificación y eficiencia de las plataformas del Grupo.
- Los competidores o nuevos participantes pueden invertir e innovar en el despliegue de tecnologías digitales, IA, iniciativas de sostenibilidad o plataformas antes que el Grupo.
- Empresas punteras de tecnología pueden utilizar herramientas para interponerse entre nuestras marcas y nuestros clientes.
- Los niveles de captura de datos, almacenamiento de datos y seguridad y disponibilidad de datos, no son suficientes y no están preparados para explotar los casos de uso de IA.
- La falta de precisión o la insuficiente supervisión humana de las herramientas y los resultados de la IA podrían dar lugar a errores o a decisiones de negocio subóptimas.
- El Grupo no comprende el alcance o la profundidad del uso de la IA en sus empresas y terceros conforme avanza su prevalencia.

- El Director de información, compras, servicios e innovación ejerce una supervisión clara de todos los programas en todas las empresas del Grupo.
- Replicación de las estructuras en las compañías operadoras.
- Métricas y tableros de control coherentes para evaluar el rendimiento con respecto al plan.
- El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas específicas con cada compañía operadora para evaluar su programa de transformación y los riesgos para su ejecución.
- El programa está supeditado a la aprobación del Consejo, que supervisa periódicamente su progreso.
- El Comité de gobierno de IA del Grupo evalúa las iniciativas de IA que permiten a las compañías del Grupo aprovechar las capacidades de IA.
- Las compañías operadoras comunican a sus empleados las iniciativas de cambio y los cambios que pueden afectarles.
- Se tienen en cuenta el programa y los compromisos de sostenibilidad del Grupo en relación con todos los programas.
- Cualquier cambio potencial que pueda afectar a las marcas se revisa todo posible cambio que pueda afectar a las marcas para atenuar los daños a la reputación y a estas.
- En el marco del programa Hangar 51, se siguen manteniendo contactos iniciales y aprovechando nuevas oportunidades con *startups* y con empresas tecnológicas punteras.

# Evaluación de viabilidad

## Tendencias y riesgos a largo plazo

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

Otras consideraciones serían, por ejemplo, las siguientes:

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

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

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

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

## Proceso de escenarios de viabilidad

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

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

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






## Escenarios del modelo

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

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

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

No.	Título	Relación con los riesgos principales
<b>1</b>	<b>Hipótesis pesimista</b>	
	<p>Este escenario configura una mezcla de impactos comerciales y operativos adversos que darían lugar a reducciones de capacidad, además de un aumento de los precios de los combustibles, por encima de los supuestos del plan de negocio del Grupo.</p> <p>Las consideraciones económicas incluyen una combinación de sucesos que reducen la capacidad hasta un máximo de un 25%, un aumento de los precios del combustible de hasta un 20%, una reducción de los ingresos unitarios por pasajero y un aumento de los costes operativos.</p> <p>La Hipótesis pesimista asume que las aerolíneas tienen acceso a otras medidas de mitigación, incluido el uso de su línea de crédito renovable disponible.</p> <p>El periodo hasta junio de 2026 de esta hipótesis pesimista también se ha aplicado como Hipótesis pesimista en el análisis de empresa en funcionamiento (véase la nota 2 a los estados financieros consolidados).</p>	1, 2, 4, 5, 7, 10
<b>2</b>	<b>Retos de resiliencia operativa</b>	
	<p>Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG por cancelaciones de vuelos preventivas en respuesta a los problemas de obtención de recursos, con el consiguiente impacto en la reputación.</p> <p>Las dificultades constantes en la cadena mundial de suministro, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad, fiabilidad y rendimiento de aeronaves y motores, generan un incremento en el número de aeronaves en tierra a la espera de mantenimiento, lo que conlleva nuevas reducciones de capacidad que también impactan en los ingresos. Los ingresos obtenidos por actividades de mantenimiento del Grupo también se vieron impactados por la falta de piezas de repuesto disponibles.</p> <p>Se ha tenido en cuenta el futuro impacto en los ingresos de una reducción de capacidad debido a restricciones en el espacio aéreo, el control del tráfico aérea y la capacidad de los aeropuertos.</p> <p>El impacto en los ingresos de las perturbaciones en los horarios de vuelo debidas a fenómenos meteorológicos extremos también se considera dentro de este escenario.</p>	1, 2, 4, 7, 8, 10
<b>3</b>	<b>Ciberseguridad e infraestructuras de TI</b>	
	<p>Se ha incluido en el modelo el estrés generado por un ataque de <i>ransomware</i> a una aerolínea de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupciones del servicio de cinco días como consecuencia del ataque antes de que se recupere la plena conectividad, lo que repercute en clientes y operaciones de la aerolínea afectada. También asume la pérdida de ingresos debida a las perturbaciones en las operaciones de la aerolínea afectada, con repercusiones en cadena para otras aerolíneas de IAG debido a la necesidad de aislar e interrumpir la conectividad de las plataformas con credenciales compartidas del Grupo. También se han incluido otras pérdidas de ingresos ocasionadas por el impacto en la reputación y el aumento de los costes derivados de la aplicación del Reglamento 261 de la UE, así como otros costes de fondo de comercio de clientes. Los costes asociados a la recuperación por el incidente incluyen las interrupciones del servicio durante el periodo de investigación, entre otras cosas el aumento de los costes informáticos, así como el impacto sobre la marca y la posibilidad de que se produzca una inspección de los reguladores y se impongan multas.</p> <p>Además, el escenario considera una interrupción no planificada causada por la migración a centros de datos que da lugar a cancelaciones de vuelos con poca antelación que causan una mayor pérdida de ingresos y un aumento de los costes derivados de la aplicación del Reglamento 261 de la UE y de otros costes por fondos de comercio de clientes.</p>	1, 3, 7
<b>4</b>	<b>Sostenibilidad y transformación del negocio</b>	
	<p>Un aumento de la presión sobre los ingresos de las operaciones de vuelo en todo el Grupo para reflejar una disminución de la demanda debida a cambios en los comportamientos de los clientes o a los costes relacionados con el carbono.</p> <p>Aumento de los costes del carbono y del combustible sostenible para cumplir los mandatos y en los casos en los que no se puede garantizar el suministro. Se han introducido en el modelo ingresos de los principales mercados por debajo de las expectativas del plan, para reflejar un posible cambio a largo plazo en la composición y los comportamientos de viaje.</p> <p>Posible impacto por pérdida de ingresos derivada de los retrasos en la consecución y la materialización de las ventajas de las iniciativas de transformación empresarial y del aumento de los costes para conseguir los niveles de recursos necesarios.</p> <p>La consideración a largo plazo de los impactos del cambio climático y del carbono, así como de las iniciativas normativas para abordarlos en el sector de la aviación, como la aplicación de una nueva política reguladora, los costes del carbono y el coste y la disponibilidad del SAF también se someten a evaluación y son incluidos en los modelos por parte del Grupo, además de las evaluaciones de los escenarios de viabilidad.</p>	1, 4, 10, 11

 El escenario de viabilidad incluye el estrés relacionado con la sostenibilidad.

## Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante tres años hasta diciembre de 2027. Han considerado el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre geopolítica, la situación de la industria aeronáutica y su cadena de suministro, las hipótesis del plan, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas del Grupo se consideran durante un periodo más largo, los consejeros han determinado que un periodo de tres años es un marco temporal apropiado para la evaluación, ya que está en consonancia con el periodo de planificación estratégica del Grupo (tal y como se refleja en el plan), y como las incertidumbres externas a las que se enfrenta el sector de la aviación siguen siendo importantes y el Grupo carece de capacidad para influir directamente en ellas.

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

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

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

A partir de esta evaluación los consejeros tienen una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar en funcionamiento, hacer frente a sus deudas a su vencimiento y captar financiación para lo que sea necesario durante el periodo que finaliza en diciembre de 2027. No obstante, esto está sujeto a una serie de factores significativos que escapan al control del Grupo. Para llegar a esta evaluación, los consejeros han formulado hipótesis a la hora de considerar tanto el plan como la Hipótesis pesimista (el más grave y plausible de los escenarios de viabilidad considerados):

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

## Anexo al Informe Anual

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

#### Gobierno de SCIIF

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Estructura organizativa

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

La estructura autorizada, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado, quien delega estas facultades en los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, IAG Loyalty, IAG GBS e IAG Cargo. La estructura organizativa de la Sociedad, de Aer Lingus, de British Airways, de Iberia, de Vueling, de IAG Loyalty, de IAG GBS y de IAG Cargo se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, Iberia, Vueling, IAG Loyalty e IAG GBS 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, Iberia, Vueling e IAG Loyalty. Aunque son responsables del SCIIF, los respectivos Consejeros Delegados de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling e IAG Loyalty delegan las responsabilidades del día a día en sus Directores Financieros. Los Directores Financieros han de delegar la responsabilidad respecto a determinados procesos del SCIIF en altos directivos designados de sus respectivas organizaciones. El Manual de Contabilidad del Grupo proporciona las directrices de control financiero.

## Código de conducta

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

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

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

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

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

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

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

El personal de información financiera de la sociedad pertinente ha recibido cursos de actualización sobre contabilidad técnica en 2024. Los miembros del Equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación sobre SCIIF en 2024.

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

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

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

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

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

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

## 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, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty, IAG GBS e IAG Cargo mantienen jerarquías de consolidación en sus respectivos sistemas. Estas jerarquías están sujetas a controles de acceso y cambios para garantizar su integridad en todo momento. El departamento legal informa al financiero de entidades nuevas o adquiridas, para determinar el alcance de la consolidación.

El perímetro de consolidación se aborda de dos modos. En primer lugar, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento necesitará revisar la constitución de cualquier Entidad de Propósito Especial ("SPV", en sus siglas en inglés) y se necesitará aprobar por el Consejo como asunto reservado al Consejo. Esta Comisión confirmará la necesidad de la SPV y su gobierno. Se analizará la determinación de qué entidades serán objeto de consolidación a nivel de la Sociedad, Aer Lingus, British Airways, Iberia 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, Iberia, LEVEL, Vueling e IAG Loyalty. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

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

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

El proceso de consolidación de la Sociedad implica una revisión crítica de la información presentada por las compañías operadoras, incluida la de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL e IAG Loyalty. En áreas especializadas como, por ejemplo, tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incongruente de instrucciones dentro del Grupo. Las cuentas definitivas las revisa el 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, Iberia, Vueling e IAG Loyalty y en los procesos llevados a cabo por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las principales filiales. El SCIIF cubre también a la Sociedad por lo que respecta a Controles a Nivel de Entidad y el Proceso de Cierre de Estados Financieros. El modelo de SCIIF del Grupo contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros que incluye controles a nivel de entidad, controles generales de TI y 19 procesos de negocio importantes considerados pertinentes para la preparación de los estados financieros. Los procesos son los que se indican a continuación:

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

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

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 643 controles de SCIIF clave, en los 19 procesos de negocio y controles generales de TI para ofrecer una garantía razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera comunicada a los mercados. Estos controles únicamente pueden aportar garantías razonables, y no absolutas, con respecto a la ausencia de fraude, pérdidas, errores o falsedades significativos. Debido a la existencia de diferencias en los procesos de negocio en las filiales significativas, no todos los controles son obligatorios en todas ellas.

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

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

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

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

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

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

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

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

Los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) en el contrato con el correspondiente proveedor. Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, LEVEL, IAG Loyalty e IAG Cargo han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a WNS y 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 conciliación 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 e IAG Loyalty externalizan la determinación del régimen contable y de valoración de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado;
- b) Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- c) El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.
- d) Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.
- e) IAG externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones; e
- f) IAG Loyalty deposita su confianza en la modelización de actuarios para determinar las hipótesis empleadas en el cálculo de los saldos diferidos del plan de fidelización.

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

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

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

### **Supervisión de SCIIF**

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

El SCIIF del Grupo incluye a la Sociedad, a Aer Lingus, a British Airways, a Iberia, a Vueling, a IAG Loyalty y a IAG GBS y cubre 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, Iberia, Vueling e IAG Loyalty, y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La implementación de las medidas para la corrección de puntos débiles identificados por Auditoría Interna son objeto de control y seguimiento.

### **Alcance y resultados del SCIIF 2024**

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 2024. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, 17 procesos al alcance de British Airways, 16 procesos al alcance de Iberia, 10 procesos al alcance de Vueling, 4 procesos al alcance de IAG Loyalty y dos procesos al alcance de IAG.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 643 actividades de control clave cuentan con hasta 535 controles clave de procesos de negocio y 108 controles generales de TI claves.

Todos los procesos y CGTI clave incluidos en el SCIIF han sido sometidos a pruebas. No se han detectado deficiencias materiales. Se ha detectado un total de seis deficiencias esenciales y 123 deficiencias. Se han establecido planes de actuación con los responsables de los procesos para corregir cada una de estas deficiencias de control interno, que son objeto de seguimiento por Auditoría Interna y de supervisión por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

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

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



# International Consolidated Airlines Group, S.A.

Informe 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 2024





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 2024**

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 13 de diciembre de 2024, hemos aplicado determinados procedimientos sobre el “Apéndice del Informe anual, Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)” adjunto al Informe Anual de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2024, en el que se resumen los procedimientos de control interno de la Sociedad 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 Sociedad en relación a la información financiera anual, este solo 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 Sociedad 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 Sociedad. 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 respecto de 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 por 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 limitado 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 Sociedad correspondiente al ejercicio 2024 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 preparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el fin de: (i) obtener un entendimiento del proceso seguido en su preparación; (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.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la entidad obtenido como resultado de la aplicación de los procedimientos realizados en el marco de los trabajos de la auditoría de cuentas anuales.
5. Lectura de actas de reuniones del consejo de administración, comisión de auditoría y otras comisiones de la entidad a los efectos de evaluar la consistencia entre los asuntos en ellas abordados en relación al SCIIF y la información detallada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado adecuadamente firmada por los responsables de la preparación y formulación de la información detallada en el punto 1 anterior.

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

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

KPMG Auditores, S.L.



Bernardo Rücker-Embden

4 de marzo de 2025

---

**DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR**

---

Fecha fin del ejercicio de referencia: [ 31/12/2024 ]

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.)	24,96	0,00	0,00	0,00	24,96
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	0,00	5,00	0,00	0,09	5,09

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	INSTITUCIONES DE INVERSION COLECTIVA GESTIONADAS POR CAPITAL RESEARCH	5,00	0,09	5,09

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
	AND MANAGEMENT COMPANY			

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

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluidos votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON JAVIER FERRÁN	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON LUIS GALLEGO	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
<b>% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración</b>						<b>0,05</b>	

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:

<b>% total de derechos de voto representados en el consejo de administración</b>	<b>0,05</b>
--	-------------

**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
117.836.928		2,37

(\*) A través de:

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

**A.11.** Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	67,53

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		
16/06/2022	0,04	38,27	0,03	2,87	41,21	
De los que Capital flotante	0,04	35,86	0,03	2,87	38,80	
26/10/2022	0,05	34,05	0,07	3,73	37,90	
De los que Capital flotante	0,05	31,62	0,07	3,73	35,47	
15/06/2023	1,96	42,09	0,04	2,75	46,84	
De los que Capital flotante	1,13	39,66	0,04	2,75	43,58	
25/06/2024	1,16	44,69	0,08	4,01	49,94	
De los que Capital flotante	0,10	42,27	0,08	4,01	46,46	

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

Sí  
 No

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

Sí  
 No

**C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD**

**C.1. Consejo de administración**

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

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

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

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



Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
						GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	26/06/2024	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	26/06/2024	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	26/06/2024	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	26/06/2024	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 GILES AGUTTER	Dominical	15/06/2023	26/06/2024	Comisión de Nombramientos Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	NO

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

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

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

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

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON JAVIER FERRÁN	Principales áreas de experiencia: Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Presidente de Casa Optima SPA. Socio director de Terlos LLP. Experiencia profesional anterior: Presidente de Diageo Plc. 2017-2025. Consejero no ejecutivo de Coca Cola European Partners Plc 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero no ejecutivo de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero no ejecutivo de Desigual S.A. 2014-2017. Consejero no ejecutivo de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero no ejecutivo de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero no ejecutivo de Abbott Group 2005-2008. Consejero no ejecutivo de Chupa Chups S.A. 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y CEO de Grupo Bacardi 1992-2004.
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Principales áreas de experiencia: Servicios financieros, corporate finance. Cargos externos actuales: Consejera de Orrön Energy AB, Presidenta de Lancelot Holding AB. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería. Experiencia profesional anterior: Consejera de 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.
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.

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch, Wealth Management EMEA 2006-2009.
DOÑA MARGARET EWING	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, corporate finance, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos. Cargos externos actuales: Consejera Senior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc. Experiencia profesional anterior: Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera de Standard Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Senior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera de Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.
DON MAURICE LAM	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario. Cargos externos actuales: Consejero independiente, presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A. Experiencia profesional anterior: Consejero Independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A., empresa estatal de Luxemburgo que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero Independiente de Generali Fund Management S.A. 2013. Socio Director, Consejero Delegado 2000-2010, Director de Auditoría 1993-2000 y Socio de Auditoría de servicios financieros 1988-1993 en Deloitte Luxemburgo. Deloitte & Touche UK 1979-1985.
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Principales áreas de experiencia: Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Consejera, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc Experiencia profesional anterior: Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera en Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta del Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada, Reckitt Benckiser Ireland 2004-2009. Consejera Delegada, Boots Healthcare Ireland 1998-2004.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: Banca, corporate finance, gestión de inversiones. Cargos externos actuales: Asesor Senior de Altamar Capital Partners. Experiencia profesional anterior: Consejero de Inditex 2010-2023. 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.

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente. Cargos externos actuales: CEO, Yorkshire Water. Experiencia profesional anterior: Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Economista Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	5	62,50	62,50	62,50	55,55
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	5	5	5	5	45,45	45,45	45,45	41,67

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

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON JAVIER FERRÁN	Diageo Plc	PRESIDENTE
DON JAVIER FERRÁN	Sociedad participada de BlackRock Long Term Private	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Orrön Energy AB	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lancelot Holding AB.	PRESIDENTE
DOÑA EVA CASTILLO	Caixabank, S.A.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Bank of China (Europe) S.A.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Banque Internationale à Luxembourg S.A.	CONSEJERO
DON BRUNO MATHEU	Transat A.T. inc	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	IR - Scientific (Canada)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	Pancreatic Cancer UK	PRESIDENTE

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DOÑA NICOLA SHAW	Yorkshire Water	CONSEJERO DELEGADO

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

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
DON JAVIER FERRÁN	Asesor Senior de BlackRock Long Term Private Capital
DON ROBIN PHILLIPS	Asesor Senior de Circadence Corporation (US).
DON MAURICE LAM	Lam & Partners Sàrl
DON BRUNO MATHEU	BLM Consulting y Asesor Senior de Boston Consulting Group
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)	5.290
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)	92

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

Nombre o denominación social	Cargo/s
DON NICHOLAS CADBURY	Director Financiero
DON ADAM DANIELS	Presidente y Consejero Delegado de IAG Loyalty
DON SEAN DOYLE	Presidente y Consejero Delegado de British Airways
DOÑA LYNNE EMBLETON	Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus
DOÑA SARAH CLEMENTS	Directora de Asesoría Jurídica
DOÑA CAROLINA MARTINOLI	Presidenta y Consejera Delegada de Vueling
DON JULIO RODRÍGUEZ	Director de Estrategia Comercial
DON JORGE SACO	Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Nombre o denominación social	Cargo/s
DON MARCO SANSAVINI	Presidente y Consejero Delegado de Iberia
DON JONATHAN SULLIVAN	Director de Transformación y Desarrollo Corporativo

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

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	17.910
---	--------

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	9
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	9
---------------------	---

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	7
Número de reuniones de Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	4

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

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	9
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	96,81
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	9
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	97,87

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)	758	1.241	1.999
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	40,00	20,00	19,00

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	4	4
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	28,57	28,57

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	PRESIDENTE	Independiente
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	VOCAL	Independiente
DOÑA MARGARET EWING	VOCAL	Independiente
DON MAURICE LAM	VOCAL	Independiente

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

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

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

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

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

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

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

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

% 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 2024		Ejercicio 2023		Ejercicio 2022		Ejercicio 2021	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría	3	75,00	3	75,00	3	75,00	3	75,00
Comisión de Nombramientos	3	75,00	3	60,00	3	60,00	2	40,00

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2024		Ejercicio 2023		Ejercicio 2022		Ejercicio 2021	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Retribuciones	3	75,00	3	75,00	3	75,00	3	60,00
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	1	20,00	1	20,00	1	20,00	1	20,00

**D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO**

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

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.640	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	6.665	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	770	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	63.895	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	5.356	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.257	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	66	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.531	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	849	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	700	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	37	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	3.977	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	740	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Vueling	276	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	1.870	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	21	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	68.743	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	13.836	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	86.445	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	78.409	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	1.577	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	3.349	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI



	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	British Airways	86	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	7.939	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	1.152	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	18.306	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Iberia	33	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(28)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Vueling	3.091	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(29)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	524	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	Aer Lingus	28	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	22.132	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	24,96	IAG Loyalty	16.782	Consejo de Administración	Qatar Airways consejeros dominicales	SI

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de asistencia en tierra

	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
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructuras aeroportuarias
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra.
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de capacidad de carga
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Adquisición de servicios de sala VIP y mostrador
(9)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(10)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Balance neto de los programas para viajeros frecuentes
(11)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios de mantenimiento
(12)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(13)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Aterrizaje e infraestructuras aeroportuarias
(14)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(15)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(16)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compras de servicios de asistencia en tierra
(17)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Compra de servicios entre aerolíneas
(18)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Pago por acuerdos de código compartido
(19)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios entre aerolíneas
(20)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(21)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de sala VIP y mostrador
(22)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento

	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
(23)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de capacidad de carga
(24)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(25)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de sala VIP y mostrador
(26)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de mantenimiento
(27)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(28)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(29)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido
(30)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios de asistencia en tierra
(31)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Venta de servicios entre aerolíneas
(32)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Ingresos por acuerdos de código compartido

**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  Cumple parcialmente  Explique

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

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

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

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

Cumple [ X ]      Explique [ ]

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:
- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
  - b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
  - c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
  - d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
  - e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

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

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

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

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

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

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

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

Cumple

Cumple parcialmente

Explicar



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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

Cumple [ X ]      Explique [ ]

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

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

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

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

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

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

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

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

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un período suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

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

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

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

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

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

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

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

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

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

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

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

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

Sí  
 No

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.