

**INFORME ANUAL DE REMUNERACIONES DE LOS  
CONSEJEROS**

# Informe de la Comisión de Retribuciones



**Alberto Terol**

Presidente de la Comisión de Retribuciones

## Miembros de la Comisión

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

## Estimado accionista

Me es grato presentar, en nombre del Consejo de Administración, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2021, el segundo como presidente de la Comisión. El informe recoge tanto nuestra vigente Política de Remuneración de los Consejeros, aprobada en la Junta General de Accionistas de 2021, como nuestro Informe Anual sobre Remuneraciones de 2021 y describe cómo se ha aplicado la política a lo largo de 2021. Presento, además, la propuesta para la modificación de la política de remuneración en lo que respecta al Plan de Acciones Restringidas (*Restricted Share Plan*) (RSP) para el CEO de IAG, tal y como se detalla más adelante en el informe.

Como se expone de forma más detallada en el informe, el impacto del COVID-19 se ha mantenido en 2021 y ha afectado de forma más grave y más prolongada a nuestro sector que a otros. No obstante, la fortaleza, estabilidad y resiliencia de la plataforma de IAG y la estabilidad y dedicación de nuestro Comité de Dirección, una vez reestructurado, nos han permitido

hacer frente a estas condiciones adversas, introducir mejoras en el negocio y prepararnos para el crecimiento. Esta labor ha posicionado al Grupo para aprovechar la recuperación que estamos empezando a experimentar a comienzos de 2022.

Estamos convencidos de que nuestra nueva Política de Remuneración de los Consejeros, reforzada por la modificación propuesta del RSP para el CEO de IAG, respaldará las prioridades estratégicas de la Sociedad, dentro de nuestra respuesta a los desafíos que afectan específicamente al sector de las aerolíneas. Aportará a la Comisión la flexibilidad necesaria para motivar y retener a nuestro talento clave en estos tiempos en los que otros mercados han avanzado más en su recuperación. Quiero expresar mi agradecimiento a los accionistas en nombre de la Comisión por apoyarnos en la transición a este escenario.

### Desempeño en 2021

La hábil gestión del Grupo en 2021 preparó el camino y optimizó las oportunidades para nuestra recuperación, asegurando que siguiéramos avanzando en la ejecución de

nuestra estrategia y en la creación de valor sostenible y a largo plazo para nuestros accionistas. En particular, el Grupo consiguió obtener y mantener liquidez de bancos y mercados públicos y en 2021 se lograron flujos de caja apalancados positivos gracias a una mejora en los flujos de caja operativos y a la obtención de recursos ajenos.

El establecimiento de la nueva base en Manchester para Aer Lingus, la ampliación en París-Orly para Vueling, el fortalecimiento de IAG Loyalty y el relanzamiento de la red de corto radio en BA Gatwick desde el verano de 2022, (con ventas de vuelos que comenzaron en diciembre de 2021), reflejan el importante avance logrado en la ejecución de nuestras iniciativas estratégicas a largo plazo, a pesar de los desafíos planteados por la pandemia.

Por otra parte, los compromisos sobre cambio climático del Grupo han seguido conduciendo al sector de la aviación global hacia las cero emisiones netas para 2050, como demuestra el hecho de que IAG sea la primera aerolínea europea en comprometerse a operar el 10% de sus vuelos con combustibles sostenibles para 2030, además de otros muchos proyectos e innovaciones en materia medioambiental.

### Consulta y apoyo de los accionistas a la nueva política de 2021

En mi informe del año pasado, me referí a las reuniones enormemente productivas que mantuvimos con los principales accionistas para comprender mejor sus expectativas sobre el cambio en el diseño y aplicación de la Política de Retribución.

Las respuestas a esta consulta conformaron directamente el diseño de nuestra nueva Política para 2021, constatando con satisfacción esta colaboración, puesta de manifiesto por el fuerte respaldo que recibió la nueva política en la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2021. También me complació ver el firme apoyo que recibió el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2020.

En el contexto de la mayor crisis a la que se ha tenido que enfrentar el sector de la aviación en toda su historia, la nueva Política propuso un cambio en los componentes de la remuneración con la sustitución del Plan de Acciones por Desempeño (*Performance Share Plan*) (PSP) de 2018 por las Acciones Restringidas (RSP) asignadas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos (*Executive Share Plan*) (ESP) que fue aprobado en junio de 2021. El firme apoyo de los accionistas a este cambio nos permite mejorar en simplicidad y transparencia, además de reforzar la convergencia de intereses entre nuestros altos directivos y nuestros accionistas. Las

## Principales cambios respecto de la política anterior

Cambio en la política.	Resumen del cambio
Incentivo a largo plazo	Sustitución del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) existente por un Plan de Acciones Restringidas (RSP).
Aportaciones al plan de pensiones	Al efectuarse su nombramiento, las aportaciones al plan de pensiones del nuevo CEO de IAG se revisaron a la baja al 12,5% del salario, equiparable al porcentaje aplicable a la mayoría del personal del Reino Unido. En la Política de Remuneración, la Sociedad ha formalizado el acuerdo de alineación de las aportaciones a pensiones de los consejeros ejecutivos con las del resto del personal.
Requisitos de participación accionarial después de la salida de la Sociedad	Introducción de un requisito de participación accionarial después de la salida de la Sociedad para los consejeros ejecutivos, en línea con las mejores prácticas.
<i>Malus y clawback</i>	Ampliación de los supuestos de aplicación de las cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> para incluir pagos basados en datos erróneos o engañosos, daños reputacionales graves y desviación de las directrices.
Discrecionalidad	Introducción de disposiciones adicionales a efectos de alineación con el <i>Corporate Governance Code</i> británico y de discrecionalidad para el ajuste de los resultados de la retribución variable basada en fórmulas con el objetivo de que reflejen el desempeño empresarial.
Consideración de actuaciones en caso de fuertes caídas del precio de la acción en el marco de incentivos a largo plazo	Texto adicional para abordar ganancias imprevistas que puedan producirse en incentivos a largo plazo.

nuevas asignaciones de derechos conforme al RSP también mejoran nuestra capacidad para atraer, motivar y retener a nuestro Comité de Dirección y a otros puestos clave en un mercado en el que la competencia por el talento es cada vez mayor.

Basándonos en el *feedback* de los accionistas, también ofrecemos mayores garantías de que el valor de las asignaciones del RSP sean justas y acordes al desempeño de un negocio sostenible y a la experiencia de nuestros grupos de interés.

La Comisión considera que estos cambios han venido a reforzar el vínculo entre la remuneración y la ejecución de nuestra estrategia, además de alinear nuestro marco retributivo con las mejores prácticas y con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018. Deseo aprovechar esta oportunidad para agradecer a los accionistas su contribución y su apoyo a estos cambios en 2021.

### Respuesta al COVID-19 durante 2021 e impacto sobre la remuneración

A finales de 2020, se tomó la decisión de mantener en 2021 las reducciones de salarios y asignaciones fijas, en un porcentaje del 10% para el CEO de IAG y para los consejeros no ejecutivos. Anteriormente, el CEO de IAG y los consejeros no ejecutivos habían aceptado una reducción del 20% en el salario y las asignaciones fijas desde el inicio del mes de abril de 2020. Al seguir aplicando la reducción del salario fijo se mantuvo la alineación de intereses con los grupos de interés del Grupo.

Las reducciones de salarios y asignaciones de los ejecutivos se mantuvieron durante todo el ejercicio, prolongándose más allá

del *Coronavirus Job Retention Scheme* del gobierno británico, que dejó de aplicarse en septiembre de 2021.

### Asignaciones al amparo de los planes en 2021

Tras la aprobación por el Consejo de Administración de la decisión de cancelar el plan de incentivo anual de 2020, en 2021 no se concedieron asignaciones en efectivo o en acciones a consejeros ni directivos en relación con el plan de incentivo anual.

Después de la aprobación por los accionistas en junio de 2021 del Plan de Acciones para Ejecutivos, se asignaron derechos sobre acciones diferidos, condicionales y a largo plazo a favor de una selección de miembros de la alta dirección del Grupo, cuyas aptitudes y aportación son fundamentales para cumplir con la estrategia a largo plazo de IAG.

Como parte de estas asignaciones y de acuerdo con la nueva Política sobre Remuneración de los Consejeros, el CEO de IAG recibió una asignación del RSP conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. Esta asignación se consolidará en 2024, en función del cumplimiento de los indicadores de desempeño, después de lo cual será de aplicación un período de mantenimiento de dos años.

### Resumen de los resultados de 2021 y desempeño de la alta dirección

La selección de métricas de desempeño para el plan de incentivo anual de 2021 reflejaba las prioridades para el Grupo en el incierto y cambiante contexto de la pandemia, concretamente, la necesidad de proteger el capital, de seguir proporcionando una experiencia excepcional a los clientes y de garantizar que la dirección del Grupo cumpliera sus objetivos funcionales.

La fuerte volatilidad y la reducción general de los calendarios de vuelos, así como la impredecibilidad de los factores de carga de pasajeros experimentados en 2021, han hecho imposible aplicar la métrica prevista de eficiencia en materia de carbono. Los altos directivos siguieron centrándose en la transición del Grupo a las bajas emisiones de carbono como parte de objetivos individuales y funcionales.

Las inciertas y cambiantes perspectivas para 2021 también hicieron aconsejable la fijación y revisión de objetivos a intervalos semestrales. De esta forma se aseguró que la alta dirección del Grupo siguiera fijando su atención en las prioridades adecuadas a la vista de los cambios en las políticas gubernamentales y en las condiciones comerciales.

En el marco de los constantes desafíos planteados a lo largo de todo 2021, la alta dirección del Grupo demostró su capacidad de respuesta a los cambios de prioridades, haciendo posible la introducción de sólidas mejoras en áreas en las que los altos directivos seguían teniendo capacidad de influir.

La efectiva gestión de estos desafíos importantes y a corto plazo, unida a la preparación del negocio para poder retomar el vuelo, han sentado los cimientos para el éxito en 2022 y en ejercicios posteriores.

### Retribución variable para el CEO de IAG en 2021

Antes de que la Comisión analizara las métricas de desempeño relativas al Plan de Incentivo Anual de 2021, el CEO de IAG confirmó al Consejo de Administración su deseo de no ser tenido en cuenta para la asignación de incentivo anual en 2021. Detrás de esta decisión está, tal y como

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

explicó, su voluntad de equiparar, de forma verdaderamente significativa, su situación a la experimentada por los grupos de interés del Grupo en 2021 como consecuencia de la prolongación de la pandemia. Esta decisión pone de manifiesto tanto su integridad personal como su permanente compromiso con el Grupo y sus grupos de interés. El Consejo de Administración ha aceptado su petición, teniendo presente las consideraciones relativas a nuestros principales grupos de interés, expresando su agradecimiento al CEO de IAG por su enorme aportación personal y su decisiva gestión del Grupo en 2021.

Este será, por lo tanto, el segundo año consecutivo en que el CEO de IAG no recibirá una asignación de incentivo anual.

Por otra parte, en diciembre de 2021 concluyó el período de desempeño de tres años aplicable a la asignación de derechos del PSP de 2019. A causa de la pandemia, las tres métricas (TSR (Retorno Total para el Accionista) relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar la concesión de acciones, por lo que hubo consolidación cero para el CEO de IAG.

En consecuencia, no se materializó ninguna asignación de derechos, ni a corto ni a largo plazo, a favor del CEO de IAG con respecto a 2021.

### Aplicación de la Política en 2022

Ante los evidentes signos de recuperación en el mercado exterior y las reducciones de los salarios, contribuciones a pensiones y asignaciones de derechos de todos los consejeros que se han mantenido a lo largo de 20 meses, se acordó restablecer el salario fijo íntegro de los consejeros desde el 1 de enero de 2022. Es preciso señalar que es la primera vez que le ha sido satisfecho al CEO de IAG el salario íntegro previsto en su contrato, de 820.000 £ anuales, cuya aplicación fue aprobada en septiembre de 2020. Las asignaciones íntegras de los consejeros no ejecutivos fueron restablecidas el 1 de enero de 2022.

Con el retorno a una mayor normalización de los calendarios de vuelo y de los volúmenes de pasajeros que se esperan para 2022, se acordó reintroducir la métrica de la eficiencia en materia de carbono en relación con el incentivo anual de 2022. Su evaluación se basará en la medición de los gramos de CO<sub>2</sub> por pasajero-kilómetro, al igual que en 2020.

Nuestro objetivo de seguir haciendo converger los intereses de la alta dirección de IAG y de los accionistas del Grupo estará respaldado en 2022 por el segundo año de asignaciones del RSP. No obstante, con el fin de garantizar que el Grupo pueda ofrecer al CEO de IAG la oportunidad de recibir un incentivo a largo plazo que sea justo y proporcionado y que refleje la complejidad del Grupo y su estrategia y que al mismo tiempo reconozca adecuadamente los continuos desafíos externos, en la Junta General de Accionistas de 2022 se presentará la propuesta de modificar la oportunidad máxima anual del CEO bajo el RSP. Ya he mantenido consultas con varios de nuestros mayores accionistas en relación con este cambio y con sus motivos. La propuesta consistirá en un incremento de la oportunidad bajo el PSP del actual 100 % del salario al 150% del salario.

La Comisión considera que el cambio a una oportunidad respecto al RSP para el CEO de IAG que sea más acorde con su cargo, es

fundamental visto el aumento de las oportunidades para el talento en el mercado exterior. En opinión de la Comisión, las actuales condiciones retributivas del CEO son cada vez menos competitivas si se comparan con otras empresas tanto dentro como fuera del sector de la aviación. El Grupo compite por el talento en un mercado global y hay evidencias recientes que sugieren que los salarios de los ejecutivos de Europa continental y de los Estados Unidos han crecido a un ritmo más acelerado que en el Reino Unido, siendo la brecha existente con los paquetes retributivos estadounidenses en términos de oportunidades un punto de especial preocupación en lo que a retención se refiere.

Desde el comienzo de la pandemia, el Grupo ha perdido una serie de personas en puestos de responsabilidad esenciales que han pasado a competidores de otros sectores. También a lo largo del pasado año, el Grupo ha constatado, por su propia experiencia de contratación de ejecutivos, el incremento del mercado salarial de los directivos, con la consiguiente reducción de la posición retributiva total del CEO de IAG en comparación con la de su equipo ejecutivo y el aumento de la compresión salarial dentro del equipo ejecutivo. Estos factores ponen de relieve los retos a los que nos enfrentamos para retener a nuestro mejor talento fundamental para la transformación del Grupo, así como el importante papel que una remuneración justa y competitiva desempeña a este respecto.

No creemos que esté en el mejor interés de IAG o de sus accionistas comprometer nuestra capacidad de retener al actual CEO de IAG. La situación actual aumenta la necesidad de contar con las aptitudes, capacidades y dilatada experiencia en aviación del CEO de IAG. En este sentido, estamos firmemente convencidos de que es del mayor interés para IAG y para nuestros accionistas cambiar la oportunidad respecto al RSP y poner un mayor énfasis en el desempeño sostenido a largo plazo dentro del paquete retributivo del CEO.

Como parte de la revisión global del paquete retributivo del CEO de IAG, la Comisión ha decidido aplazar la revisión anual del salario del CEO de IAG al segundo semestre de 2022 con el fin de tener una idea más clara de cómo se está recuperando el Grupo de la pandemia. Aunque la propuesta de incrementar la oportunidad del CEO de IAG bajo el RSP aumentará la competitividad de su paquete retributivo total, siendo, por lo tanto, un paso en la buena dirección, la Comisión es perfectamente consciente de la importancia de garantizar que el nivel salarial también sea competitivo en el marco de un mercado del talento dinámico en los territorios en los que el Grupo opera y compite por el talento.

### Estrategia y su vinculación con la retribución

IAG nació para crear un modelo industrial innovador basado en la consolidación, la flexibilidad estratégica y el desempeño financiero. Nuestro papel en el mundo es el de conectar personas, empresas y países. Cumplimos este papel y creamos valor a través de un modelo único que permite a nuestras aerolíneas operar en el mejor interés a largo plazo de nuestros clientes, de nuestro personal, de nuestros accionistas y de la sociedad en general, sabiendo que el

éxito de cada uno de ellos refuerza el de los demás. Defendemos la ambición, el trabajo en equipo, la innovación, el pragmatismo, la eficiencia y la responsabilidad como valores fundamentales que hacen posible cumplir nuestro objetivo. La flexibilidad de nuestra estructura nos proporciona la agilidad necesaria para responder con rapidez a los cambios en los entornos operativos.

Con la aplicación de la Política de Remuneración de los Consejeros, la Comisión busca impulsar conductas que respalden la ejecución de nuestra estrategia y el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales. Dentro de este principio general, está integrado nuestro modelo de remuneración basada en el desempeño, que garantiza la obtención de resultados derivados de los planes de incentivos a corto y largo plazo solo si se consigue un retorno para nuestros accionistas en términos de progreso y valor sostenibles. Con la modificación propuesta, nuestra política seguirá proporcionando la flexibilidad y discrecionalidad necesarias para adaptarnos a las circunstancias comerciales y del mercado, así como para recuperar incentivos que *a posteriori* se entiendan injustificados. De esta forma impulsamos la cultura adecuada y mantenemos la convergencia de los intereses de nuestra alta dirección con los de nuestros accionistas, a lo que también contribuyen nuestros requisitos sobre participación accionarial mínima, que siguen siendo de aplicación durante dos años después de la salida de la Sociedad para los consejeros ejecutivos.

Las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos basadas en el entendimiento y el equilibrio de los intereses de todos los grupos de interés garantiza una retribución objetiva, justa y proporcionada. La simplificación de nuestro marco retributivo y la atención sobre el desempeño a largo plazo, ayudan a que la dirección del Grupo siga cumpliendo con nuestra estrategia y consiguiendo un retorno sostenible para nuestros accionistas.

### Mirando al futuro

La Comisión considera que la Política de 2021, reforzada por la modificación de la actual oportunidad del CEO de IAG respecto al RSP, contribuirá a mejorar el cumplimiento de los objetivos plurianuales y ayudará a la confluencia entre nuestra estrategia y las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos.

En nombre de la Comisión, deseo agradecer a los accionistas su compromiso y su apoyo a lo largo del último año y les pido que los mantengan en este año 2022 en el que pretendemos introducir un cambio importante en la Política.

Confío en que nuestro Informe sobre Remuneraciones explique claramente cómo se ha aplicado la nueva Política en 2021 y que reciba su apoyo en nuestra Junta de Accionistas de 2022.

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

### Alberto Terol

Presidente de la Comisión de Retribuciones

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

### Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido - Disposición 40

### Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad	<p>Los cambios en la Política de 2021 se concibieron para ganar en simplicidad y transparencia. Las revisiones en el área de pensiones, participación accionarial mínima e incentivos a largo plazo simplificaron las estructuras existentes, como la sustitución del PSP por el RSP, o introdujeron reglas sencillas para nuevos conceptos, como el requisito de participación accionarial después de la salida de la Sociedad. Con ello ha mejorado la capacidad de los partícipes, empleados y accionistas para comprender las condiciones retributivas de los ejecutivos. Además, la Sociedad sigue poniendo a la disposición de los empleados y de los accionistas más análisis e información en materia de retribución mediante publicaciones tanto en el Reino Unido como en España.</p>
Simplicidad	<p>Nuestra estructura de gobierno corporativo permite una colaboración entre la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debido a que comparten miembros. De esta forma se consigue una visión global de los riesgos emergentes o materializados y de la retribución variable resultante. El diseño de nuestra política también garantiza un control independiente sobre los resultados de la remuneración variable, que se asigna a todos los ejecutivos con carácter discrecional y con aplicación de disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>.</p>
Riesgo	<p>Nuestra política identifica la máxima oportunidad respecto a cada componente de la remuneración de los ejecutivos y explica la remuneración total que puede obtenerse en distintos escenarios de desempeño. De esta forma se dota de transparencia a todo lo relativo a las oportunidades globales.</p>
Predecibilidad	<p>Las métricas, objetivos e indicadores de desempeño relativos a la remuneración de nuestros ejecutivos se comunican con total transparencia cuando se efectúan asignaciones, con detalle de la relación entre el desempeño conseguido y la consecución de nuestra estrategia a largo plazo y la creación de valor sostenible para los accionistas. La transparencia de este enfoque, unida a la independencia en la adopción de decisiones sobre remuneración de los ejecutivos, permite que el pago de la retribución variable sea proporcional al desempeño tanto individual como de la Sociedad, así como al resto del entorno de desempeño.</p>
Proporcionalidad	<p>La selección y el equilibrio de métricas financieras y no financieras para incentivos tanto a corto como a largo plazo pretenden reforzar los valores y conductas que hacen posible la entrega de retornos sostenibles y a largo plazo a los accionistas. En particular, el nuevo RSP, y la alta proporción de la retribución diferida de los ejecutivos, permiten centrar la atención sobre la transformación y el éxito a largo plazo.</p>
Alineación con la cultura	



## Introducción

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

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

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

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

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

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

## Política de Remuneración de los Consejeros

### Principales elementos retributivos

#### Consejeros ejecutivos

El marco retributivo 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 actividad de la Sociedad.

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

### La vigente Política de Remuneración de los Consejeros

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros fue aprobada en la Junta General de Accionistas celebrada el 17 de junio de 2021 y refleja los últimos cambios introducidos en el marco regulatorio y de gobierno corporativo. Proponemos introducir una modificación en la actual Política de Remuneración de los Consejeros en relación con la oportunidad de recibir asignaciones de derechos sobre acciones restringidas del CEO de IAG, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2022. La política (incluida la modificación), se establece más adelante en este mismo informe.

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

## Contratos de prestación de servicios y política de pagos de salida

### Consejeros ejecutivos

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

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

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

Consejero ejecutivo	Fecha del contrato	Preaviso
Luis Gallego	8 de septiembre de 2020	desde 6 meses hasta 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 doce meses. La compensación sustitutiva del periodo de preaviso por la Sociedad se satisfará en un pago único sustitutivo del salario base de los primeros seis meses, dentro de los 28 días siguientes a la resolución del contrato. Solo se efectuará un pago con respecto al salario base del segundo periodo de seis meses si la Sociedad considera que el consejero ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, este segundo pago se abonará en 6 mensualidades. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero ejecutivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

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

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

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

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

### Consejeros no ejecutivos

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

Consejero no ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de la última renovación
Javier Ferrán	20 de junio de 2019	17 de junio de 2021
Alberto Terol	20 de junio de 2013	17 de junio de 2021
Giles Agutter	8 de septiembre de 2020	17 de junio de 2021
Peggy Bruzelius <sup>1</sup>	31 de diciembre de 2020	17 de junio de 2021
Eva Castillo <sup>1</sup>	31 de diciembre de 2020	17 de junio de 2021
Margaret Ewing	20 de junio de 2019	17 de junio de 2021
Heather Ann McSharry <sup>1</sup>	31 de diciembre de 2020	17 de junio de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021	-
Robin Phillips	8 de septiembre de 2020	17 de junio de 2021
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	17 de junio de 2021
Nicola Shaw	1 de enero de 2018	17 de junio de 2021

<sup>1</sup> Ratificación del nombramiento por cooptación y reelección el 17 de junio de 2021.

## Informe Anual sobre Remuneraciones

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

### Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2021, la Comisión se reunió en diez ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estados de Información No Financiera de 2020 Actualización sobre la propiedad de acciones: Revisión de participaciones accionariales de ejecutivos, facultad para asignar acciones y límites de dilución Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección Actualización sobre la propuesta de Política de Remuneración
Febrero	Aprobación del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2020 Actualización sobre el desarrollo de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 Resultado de la consolidación de los derechos asignados conforme al Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de 2018 Impacto de la ampliación de capital sobre los actuales incentivos a largo plazo Aprobación de la retribución para nuevos miembros del Comité de Dirección
Marzo	Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2021
Mayo	Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 – propuesta final Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2021 Propuesta sobre el Plan de Acciones para Ejecutivos ( <i>Executive Share Plan</i> ) (ESP) y las normas correspondientes Autorización de la asignación de acciones a los planes basados en acciones de IAG
Junio	Aprobación de asignaciones del ESP después de su aprobación por los accionistas
Julio	Análisis de la tributación de las asignaciones de los consejeros no ejecutivos
Septiembre	Actualización sobre desempeño y métricas del Plan de Incentivo Anual de 2021
Octubre	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección
Noviembre	Actualización sobre desempeño y métricas del Plan de Incentivo Anual de 2021 Actualización sobre el mercado presentada por un proveedor externo Previsión del resultado del PSP de 2019 y 2020
Diciembre	Consulta sobre la Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG Aprobación de asignaciones de acciones « <i>buy-out</i> » conforme a las normas del ESP y delegación de facultades



## Sujeto a auditoría

### 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 2021. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

Consejero (.000)	Salario		Complementos salariales		Pensión		Total Fijo		Incentivo anual		Incentivo a largo plazo		Total Variable		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Luis Gallego (GBP) <sup>1,2,3,4</sup>	738	206	280	69	92	26	1.110	301	0	-	0	-	0	-	1.110	301
Luis Gallego (€) <sup>2,3,4</sup>	855	232	324	78	107	29	1.286	339	0	-	0	-	0	-	1.286	339

- 1 El Consejero Ejecutivo percibe la remuneración en libras esterlinas y la cifra se expresa en euros para fines meramente informativos.
- 2 Las cifras de 2020 solo reflejan el período en que Luis Gallego ha desempeñado el cargo de consejero ejecutivo entre el 8 de septiembre de 2020 y el 31 de diciembre de 2020. El historial de la cifra única del CEO de IAG se muestra más adelante en el informe.
- 3 Las cifras totales de complementos salariales de 2020 y 2021 incluyen una serie de pagos fijos en relación con traslado de Luis Gallego al Reino Unido en el verano de 2020. La mayor parte de los pagos se abonaron en 2020 y cesaron en febrero de 2021.
- 4 El beneficio relativo a la declaración del impuesto sobre la renta se incluye como nuevo complemento salarial sujeto a tributación en 2021. También desde 2021, el Consejero Ejecutivo tiene derecho a un complemento salarial de transición de 250.000 £ anuales (brutos) para hacer frente a los costes adicionales que resultan de vivir en el Reino Unido manteniendo al mismo tiempo el domicilio personal en Madrid, dada la importante presencia de la Sociedad en España. Esta cifra se ha incluido en el valor de los beneficios de 2021, en el que representa 250.000 £ (se incluyen más detalles en el apartado sobre complementos salariales sujetos a tributación).

### Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2021

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2021. Como único consejero ejecutivo, el CEO de IAG ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

#### Salario base

Las cifras indicadas representan el salario efectivamente satisfecho al CEO de IAG como consejero ejecutivo en cada ejercicio. En relación con 2020, las cifras significativamente reducidas son reflejo de dos factores. El primero de ellos es que el salario indicado es únicamente el recibido desde el nombramiento como consejero ejecutivo, el 8 de septiembre de 2020. El segundo lugar, la cifra correspondiente al salario refleja una reducción relacionada con el COVID del 20% del salario base de todos los consejeros en 2020. Por el contrario, en relación con 2021, el CEO de IAG desempeñó el cargo de consejero ejecutivo durante todo el ejercicio y la reducción salarial relacionada con el COVID se rebajó del 20 % al 10 %. El salario contractual del CEO de IAG era de 820.000 £ en el momento del nombramiento.

#### Los complementos salariales sujetos a tributación

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

El Consejero Ejecutivo también percibió pagos relacionados con su traslado desde España en 2020. Estos pagos por traslado finalizaron en febrero de 2021.

Desde el mes de enero de 2021, se concedió al Consejero Ejecutivo el derecho a percibir un complemento salarial de transición para reflejar que, como resultado de su puesto de CEO de IAG, tanto él como su familia viven ahora en el Reino Unido. Este complemento supone una ayuda de transición por un plazo fijo de dos años y tiene en cuenta que el CEO de IAG sigue manteniendo su domicilio personal en Madrid debido a las importantes operaciones y negocios desarrollados por la Sociedad en España. El valor del complemento de transición no se ha incluido en el cálculo de los importes de pensiones, incentivos u otros beneficios. Dejará de pagarse en diciembre de 2022.

#### Beneficios por pensiones

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

#### Plan de Incentivo anual

El CEO de IAG confirmó al Consejo que no deseaba ser tenido en cuenta para la asignación de un incentivo anual de 2021, renunciando a cualquier oportunidad de incentivo en 2021. La cifra única total de remuneración refleja, por tanto, que no se asignó ningún incentivo al CEO de IAG ni respecto a 2020 ni respecto a 2021.

#### Consolidación de incentivo a largo plazo

Consiste en la asignación bajo el PSP 2019 de IAG basada en el desempeño valorado a 31 de diciembre de 2021. Los resultados de las condiciones de desempeño dieron lugar a una consolidación cero para el CEO de IAG, y se describen en detalle más adelante en este informe.

#### Apreciación y depreciación de la acción

El importe de la retribución imputable a la apreciación de la acción es de cero, al ser de cero la consolidación de los derechos asignados bajo el PSP 2019 de IAG. La Comisión no ha ejercido ninguna discrecionalidad como resultado de la apreciación o depreciación de la acción en relación con las retribuciones reflejadas en la tabla anterior.

#### Seguros de vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida y de fallecimiento por accidente a todos los consejeros ejecutivos. En el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2021, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 13.464 € (2020: 15.366€).

#### Tipo de cambio para 2021

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2021, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ de 1,1587 (2020: 1,1273)

### Resultados de la retribución variable

#### Plan de Incentivo Anual 2021

El Plan de Incentivo Anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el período objeto del informe. Las métricas elegidas reflejan las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de retornos sostenibles a largo plazo. En 2021, a la vista del mantenimiento de las restricciones de vuelo, las prioridades identificadas se centraron en la protección del capital, en la mejora de las eficiencias operativas, en la reducción de costes y en seguir ofreciendo a nuestros clientes una experiencia excepcional, al tiempo que exploramos y aprovechamos las nuevas oportunidades que se presentarían con la reanudación de los vuelos. La planeada reintroducción de una métrica de eficiencia de carbono en 2021 se aplazó hasta 2022, debido a la considerable reducción de los calendarios de vuelo y de los volúmenes de pasajeros que se esperaban en el período sujeto a información.

El ejercicio 2021 se dividió en dos semestres en respuesta al panorama exterior incierto y cambiante y con del fin de posibilitar la adopción de medidas adecuadas a los cambios en las condiciones comerciales que vendrían con la recuperación.

La estructura del plan de incentivo anual de 2021 para el CEO de IAG es la siguiente:

- **Métricas financieras (60%)**
- **Cliente – Net Promoter Score (20%)**
- **Objetivos estratégicos y personales (20%)**

Objetivos estratégicos y personales centrados en:

**Gestión eficaz de la pandemia:** Respuesta a factores externos cambiantes, asegurando que IAG esté en una posición operativa que le permita aprovechar las oportunidades a medida que se relajen las restricciones del mercado.

**Liderar una aviación sostenible:** Impulsar la estrategia de sostenibilidad de IAG, avanzar en la consecución de ambiciosos objetivos en materia de carbono y generar impulso en el sector hacia el logro de un mundo de cero emisiones netas.

**Establecer estrategia y planes para maximizar el valor a largo plazo para IAG:** Supervisar transformaciones empresariales en las sociedades operativas para garantizar que IAG salga de la crisis con un mayor nivel de eficiencia y desarrollar la capacidad, cultura, diversidad y talento que hagan posible ejecutar la estrategia y planes de transformación del Grupo.

De acuerdo con la política, el CEO de IAG tiene una oportunidad de incentivo anual máxima del 200 % del salario contractual.

#### Decisión del CEO de IAG de no ser tenido en cuenta para el incentivo anual de 2021

Antes de que la Comisión examinara las métricas relativas al Plan de Incentivo Anual de 2021, el CEO de IAG informó al Consejo de Administración de que no deseaba ser tenido en cuenta para el Plan de Incentivo Anual de 2021. Esta petición reflejaba su deseo de mantener sus intereses alineados con los de los grupos de interés del Grupo, muchos de los cuales han seguido sufriendo el impacto de la prolongación de la pandemia en 2021.

El Consejo de Administración ha aceptado la solicitud del CEO de IAG y le expresa su gratitud por su permanente compromiso con el Grupo. El Consejo de Administración reconoce, asimismo, que este es el segundo año en que el CEO de IAG no ha recibido ningún incentivo anual o incentivo a largo plazo. A esto se unen las reducciones de su salario fijo en el mismo período de desempeño.

Con independencia de cualquier decisión sobre la retribución del CEO de IAG, el Consejo de Administración ha evaluado su desempeño en 2021 considerando que ha sido «excepcional» en la gestión de la pandemia, en el impulso de la transformación del Grupo y en el liderazgo del camino hacia una aviación sostenible. Su desempeño se ha evaluado teniendo en cuenta las condiciones externas extremadamente inciertas y difíciles.

### Asignaciones de derechos bajo el PSP de IAG 2019

La asignación de derechos al amparo del PSP de IAG concedida el 8 de marzo de 2019 fue verificada al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2019 y finalizó el 31 de diciembre de 2021. La asignación a favor del CEO de IAG, que no era consejero ejecutivo del Grupo en el momento de concederse, era equivalente al 150% del salario en el momento de efectuarse.

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

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Métrica	Mínimo	Objetivo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación de derechos en 2019)
Retorno total para el accionista (TSR) comparado con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation ( <i>large and mid-cap</i> ) a lo largo de todo el periodo de desempeño de tres años (ponderación de un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (se consolida el 25%)	Evolución del TSR de IAG entre el retorno del índice y un 8% anual superior al índice (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100%)	TSR conseguido: -56,75% Inferior al índice en un 131,44%	0%
BPA ajustado. La métrica es el BPA ajustado en el último año del periodo de desempeño, es decir, el BPA de 2021 (ponderación de un tercio)	BPA 2021 de 150 céntimos € (se consolida el 10%)	BPA de 2021 entre 150 céntimos € y 190 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA 2021 de 190 céntimos € (consolidación del 100%)	-59,1 céntimos €	0%
RoIC. La métrica es el RoIC del último año del periodo de desempeño, es decir, el ROIC de 2021 (ponderación de un tercio)	RoIC de 2021 del 14% (consolidación del 10%)	RoIC de 2021 entre el 14% y el 16% (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2021 del 16% (consolidación del 100%)	-16,4%	0%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercitada	Ninguna discrecionalidad ejercitada por la Comisión de Retribuciones/ Consejo de Administración				
Resultado total para el consejero ejecutivo (CEO de IAG)					0%

El CEO de IAG no obtuvo ningún valor al no haber consolidación de derechos del PSP de 2019.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Asignación de derechos bajo el PSP de IAG de 2018 (consolidada a 31 de diciembre de 2020)**

El resultado de la consolidación de la asignación del PSP del ejercicio anterior (PSP 2018) se incluye como referencia. La asignación se efectuó el 10 de mayo de 2018 y fue verificada al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2018 y finalizó el 31 de diciembre de 2020. Los participantes en el plan que eran consejeros ejecutivos en activo durante el ejercicio de consolidación (2020) fueron Willie Walsh, que era el CEO de IAG en el momento de la asignación y recibió derechos equivalentes al 200 % del salario, y Enrique Dupuy de Lôme, que era Director Financiero de IAG en el momento de la asignación y recibió derechos equivalentes al 150 % del salario. Luis Gallego y Steve Gunning, que no eran consejeros ejecutivos cuando se concedió la asignación en 2018, recibieron asignaciones equivalentes al 150% y 120% del salario, respectivamente.

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

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Métrica	Mínimo	Objetivo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación de derechos en 2018)
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation ( <i>large and mid-cap</i> ) a lo largo de todo el período de desempeño de tres años (ponderación de un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (se consolida el 25%)	Evolución del TSR de IAG entre el retorno del índice y un 8% anual superior al índice (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100%)	IAG se situó por debajo del índice en un 20,7%	0%
Beneficio por acción ajustado (BPA) evaluado en el último año del período de desempeño (ponderación de un tercio)	BPA 2020 de 130 céntimos € (se consolida el 10%)	BPA de 2020 entre 130 céntimos € y 170 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA 2020 de 170 céntimos € (consolidación del 100%)	(122,6) céntimos €	0%
Retorno sobre el Capital Invertido (RoIC) medido en el último año del período de desempeño (ponderación de un tercio)	RoIC 2020 del 13% (se consolida el 10%)	RoIC de 2020 entre el 12 % y el 16 % (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2020 del 16% (consolidación del 100 %)	(22,4) %	0%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercitada	Ninguna discrecionalidad ejercitada por la Comisión de Retribuciones/Consejo de Administración				
Resultado global para los consejeros ejecutivos					0%

Ningún consejero ejecutivo obtuvo ningún valor al no consolidarse la asignación del PSP de 2018.

**Sujeto a auditoría****Derechos concedidos durante el ejercicio**

Plan de Acciones Restringidas (*Restricted Share Plan*) (RSP) de 2021

Durante 2021, el Grupo revisó su enfoque respecto a los incentivos a largo plazo, sustituyendo el Plan de Acciones por Desempeño existente por un Plan de Acciones Restringidas conforme al nuevo Plan de Acciones para Ejecutivos («*Executive Share Plan*»), aprobado por los accionistas en junio de 2021.

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

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

En 2021, el valor nominal de la asignación del CEO de IAG se redujo del 200 % del salario al 100 % del salario en relación con el cambio de un PSP a un RSP.

## Información detallada sobre la asignación del RSP de 2021 al consejero ejecutivo

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 de alto nivel 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 (porcentaje del salario base)	CEO de IAG (Luis Gallego) - 100 %
Fecha de Concesión	23 de junio de 2021
Precio de la acción en la asignación	1,97£
Periodo de consolidación	Tres años: 23 de junio de 2021 a 22 de junio de 2024
Periodo de mantenimiento	Dos años: 23 de junio de 2024 a 22 de junio de 2026
Descripción de indicadores de desempeño discrecionales	La asignación no está vinculada a métricas de desempeño. La consolidación quedará supeditada a la satisfacción de un indicador de desempeño discrecional, evaluado tres años después de la concesión. Al evaluar el indicador de desempeño, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del periodo de consolidación, así como cualquier incumplimiento de la normativa o riesgo significativo identificados. El desempeño financiero incluye elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y puede compararse con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero incluye una serie de métricas operativas y estratégicas fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Esta evaluación asegurará que el valor de la asignación que reciban los consejeros ejecutivos sea justo y acorde con el desempeño del negocio y con la experiencia de nuestros grupos de interés y que no se recompensa la falta de desempeño corporativo o individual. En caso de un nivel de desempeño corporativo o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión de Retribuciones al evaluar los indicadores de desempeño quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneraciones de los Consejeros en el momento de la consolidación.

### Derechos de pensión totales

Luis Gallego no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante la parte del ejercicio en que ha sido consejero ejecutivo en el período objeto del informe (1 de enero de 2021 a 31 de diciembre de 2021). Percibió una cantidad monetaria en lugar de aportaciones de 92.251£. Este importe es equivalente al 12,5% del salario base abonado durante el período de desempeño y es comparable al porcentaje aplicado a la mayoría de la plantilla británica.

### Pagos en caso de cese

Antonio Vázquez, que salió del Consejo de Administración el 7 de enero de 2021, ha percibido los siguientes pagos en 2021: una asignación por ocupar la presidencia solo durante esa parte del mes, de 11.288 €, complementos salariales sujetos a tributación de 6.848 € y una suma única en concepto de compensación por retiro asociada a su anterior contrato mercantil con Iberia, por importe de 2.800.000 € más intereses devengados, que se ha administrado por un proveedor de seguros externo. La información sobre su compensación por retiro se reflejó íntegramente en el Informe y Cuentas Anuales de 2020.

En 2021 no se efectuaron más pagos por cese a favor de consejeros actuales o anteriores.

### Pagos a antiguos consejeros

Patrick Cescau recibió beneficios de viajes por valor de 10.249€ durante 2021.

Maria Fernanda Mejía recibió beneficios de viajes por valor de 13.451€ durante 2021.

Deborah Kerr recibió beneficios de viajes por valor de 2.392€ durante 2021.

Baroness Kingsmill recibió beneficios de viajes por valor de 6.113€ durante 2021.

James Lawrence recibió beneficios de viajes por valor de 2.337€ durante 2021.

Kieran Poynter recibió beneficios de viajes por valor de 604€ durante 2021.

Dame Marjorie Scardino recibió beneficios de viajes por valor de 7.436€ durante 2021.

Willie Walsh recibió beneficios de viajes por valor de 159 £ durante 2021.

### Sujeto a auditoría

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

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

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

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

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

Las acciones que se tienen en cuenta para determinar el cumplimiento de las directrices son las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas incluidas las sujetas al período de mantenimiento del plan de acciones por desempeño, las acciones consolidadas sujetas al período de mantenimiento del plan de acciones restringidas y las acciones no consolidadas del plan de incentivo anual diferido.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

La siguiente tabla resume la participación de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2021:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas, o sujetas al período de mantenimiento, de los planes de acciones por desempeño	Acciones ya consolidadas de los planes de incentivos anuales diferidos	Acciones consolidadas del plan de acciones restringidas	Acciones no consolidadas de los planes de incentivos anuales diferidos	Total a efectos del cumplimiento del requisito acciones tituladas <sup>1</sup>
Luis Gallego	350% del salario	403.834	513.747	169.545	0	82.731	1.169.856 (491% del salario)

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

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

#### Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

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

#### Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual, de acuerdo con la siguiente tabla. Las asignaciones que figuran en la tabla son las previstas contractualmente y no reflejan las reducciones asociadas a la pandemia que se aplicaron a las asignaciones de los consejeros no ejecutivos en 2020 y 2021.

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

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

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

Consejero (.000€)	Asignaciones Fijas 2021	Complementos salariales sujetos a tributación 2021	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2021	Asignaciones Fijas 2020	Complementos salariales sujetos a tributación 2020	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2020
Antonio Vázquez <sup>1</sup>	11	7	18	548	0	548
Javier Ferrán <sup>3</sup>	573	4	577	107	4	111
Alberto Terol	153	9	162	128	10	138
Giles Agutter	108	4	112	30	0	30
Marc Bolland <sup>6</sup>	-	-	-	84	3	87
Peggy Bruzelius <sup>4</sup>	108	0	108	-	-	-
Eva Castillo <sup>4</sup>	108	0	108	-	-	-
Margaret Ewing	126	0	126	107	4	111
Deborah Kerr <sup>6</sup>	-	-	-	107	-	107
Maurice Lam <sup>5</sup>	58	2	60	-	-	-
Heather Ann McSharry <sup>4</sup>	108	0	108	-	-	-
Maria Fernanda Mejía <sup>6</sup>	-	-	-	102	15	117
Robin Phillips	108	0	108	30	0	30
Kieran Poynter <sup>6</sup>	-	-	-	84	2	86
Emilio Saracho	108	7	115	102	6	108
Nicola Shaw	123	0	123	102	1	103
<b>Total (.000 €)</b>	<b>1.692</b>	<b>34</b>	<b>1.725</b>	<b>1.531</b>	<b>45</b>	<b>1.576</b>

1 Antonio Vázquez salió del Consejo de Administración el 7 de enero de 2021, recibiendo una asignación fija por su cargo de Presidente exclusivamente en relación con esa parte del mes.

2 El pago único de Antonio Vázquez en concepto de compensación por retiro relacionada con su antiguo contrato mercantil con Iberia, de 2.800.000 € más intereses devengados, y administrado a través de un proveedor de seguros externo, le fue satisfecho en el momento de su salida, tal y como se detalla en el Informe y Cuentas Anuales de 2020.

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

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

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

6 Marc Bolland, Deborah Kerr, Maria Fernanda Mejía y Kieran Poynter salieron del Consejo de Administración durante 2020 y ninguno de ellos percibió asignaciones en 2021.



### 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 hasta el 31 de diciembre de 2021, el tipo de cambio €:£ aplicado es 1,1587. (en 2020 fue 1,1273 ).

### Acciones titularidad de Consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Javier Ferrán	774.750	0,016
Luis Gallego	829.544	0,017
Alberto Terol	102.341	0,002
Giles Agutter	625	0,000
Peggy Bruzelius	0	0,000
Eva Castillo	0	0,000
Margaret Ewing	18.750	0,000
Maurice Lam	0	0,000
Heather Ann McSharry	55.000	0,001
Robin Phillips	0	0,000
Emilio Saracho	0	0,000
Nicola Shaw	4.285	0,000
<b>Total</b>	<b>1.785.295</b>	<b>0,036</b>

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2021 y la fecha de este Informe.

### Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

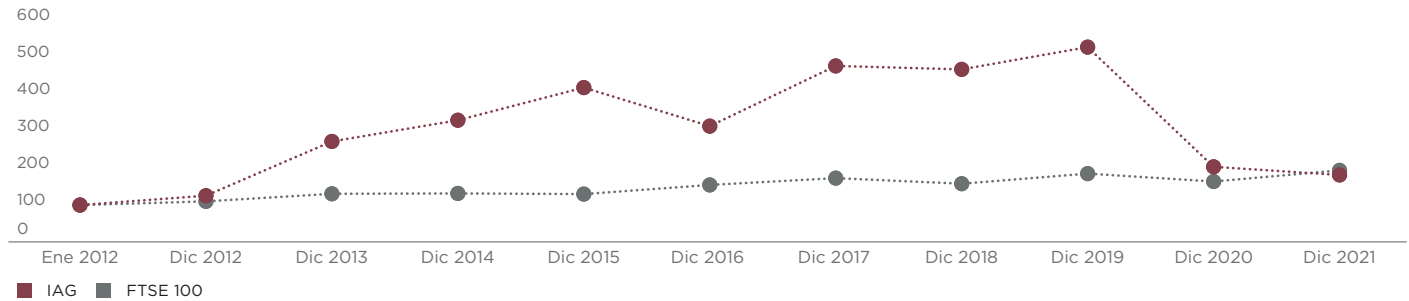
La Investment Association establece directrices que limitan la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Sociedad en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Sociedad al 5% en cualquier periodo de diez años. En la Junta General Ordinaria de 17 de junio de 2021, se autorizó a la Sociedad a asignar hasta 100.000.000 de acciones (2,01% del capital social en ese momento) conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos de los ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024. De este importe, un máximo de 5.000.000 de acciones podía asignarse a consejeros ejecutivos al amparo del Plan de Acciones para Ejecutivos en relación con las asignaciones realizadas durante 2021, 2022, 2023 y 2024. Si algunas o la totalidad de estas acciones no fuesen asignadas a consejeros ejecutivos, se podrán asignar al resto de partícipes del Plan de Acciones para Ejecutivos.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparado con el FTSE 100**

El gráfico muestra el valor a 31 de diciembre de 2021 de una inversión hipotética de 100 £ en acciones de IAG realizada en la admisión a cotización comparado con el valor de 100 £ invertidas en el índice FTSE 100 en el mismo periodo. También se representan en el gráfico los valores en los cierres de ejercicio intermedios. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses antes del final de los ejercicios.

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



**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 periodo de diez años consecutivos:

Año	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
2012	1.083.000£	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2013	4.971.000£	78,75% del máximo	100% del máximo
2014	6.390.000£	97,78 % del máximo	85 % del máximo
2015	6.455.000£	80 % del máximo	100% del máximo
2016	2.462.000£	33,33 % del máximo	50% del máximo
2017	3.954.000£	92,92 % del máximo	66,67% del máximo
2018	3.030.000£	61,85 % del máximo	46,19% del máximo
2019	3.198.000£	51,97 % del máximo	72,11 % del máximo
2020	Willie Walsh: 662.000£ Luis Gallego: 301.000£	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2021	1.110.000£	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo

La cifra única total de remuneración incluye el salario base, complementos salariales sujetos a tributación, beneficios por pensión, asignación de incentivo anual y consolidación de incentivo a largo plazo y en 2020 y 2021 refleja las reducciones salariales y de beneficios por pensión acordadas por la pandemia.

**Cambio porcentual en la retribución del CEO de IAG comparado con los empleados**

En la siguiente tabla se compara la remuneración del CEO de IAG con el de la plantilla del Reino Unido en 2021. La muestra utilizada a efectos de la comparación constituida por «todos los empleados del Reino Unido» es la misma que la utilizada en 2020, al seguir considerándose que el uso de la muestra más amplia proporciona la comparación más representativa y significativa con la plantilla del Reino Unido.

Más del 90 por ciento de estos empleados del Reino Unido trabajan en British Airways, y la mayoría restante son empleados de otras aerolíneas que actualmente trabajan en el Reino Unido, de la Sede de IAG, de la función especializada en compras del Grupo, GBS, de IAG Tech, de IAG Loyalty o de IAG Cargo. La comparación comprende, por lo tanto, una buena representación de las funciones, puestos y niveles de antigüedad en el Reino Unido. El uso de personal del Reino Unido también mantiene una amplia alineación con el personal utilizado en relación con el ratio de la remuneración del CEO de IAG, constituyendo una muestra más coherente para todas las comparaciones de salarios de altos ejecutivos y plantilla.

En relación con comparaciones específicas, como la concesión de aumentos salariales, se ha usado la misma muestra de personal que en el ejercicio anterior, atendiendo exclusivamente a los empleados presentes tanto en 2020 como en 2021, para tener una muestra más representativa a efectos de comparación con el personal elegible para un aumento salarial.

	CEO de IAG	Empleados del Reino Unido
Incrementos del salario base en 2021	Las reducciones del salario y beneficios por pensiones del CEO de IAG se aplicaron desde su nombramiento en septiembre de 2020 hasta el fin del mes de diciembre de 2021.  El CEO de IAG no recibió ningún incremento salarial en 2021.	En 2021, debido a la prioridad de preservar el capital, los aumentos salariales solo se aprobaron con carácter excepcional, como en los casos de promoción. De los cerca de 24.000 empleados presentes tanto en 2020 como en 2021, menos del 5 % (unos 1.200 empleados) recibieron aumentos salariales contractuales en 2021. En relación con los empleados que recibieron aumentos, el aumento salarial medio concedido fue del 6,15 % del salario base contractual. El valor del salario y retribución fija efectivamente percibido por empleados del Reino Unido fue resultado de, fundamentalmente, de las medidas adoptadas en respuesta a la pandemia y de las necesidades de recursos para el puesto desempeñado por el empleado pertinente.

	CEO de IAG	Empleados del Reino Unido
Asignaciones de Incentivo Anual 2021	La cancelación del Plan de Incentivo Anual 2020 por la Comisión y la solicitud del CEO de IAG de no ser tenido en cuenta para recibir una asignación bajo el Plan de Incentivo Anual de 2021 significa que no recibió ninguna asignación de incentivos respecto de 2020 o 2021.	El impacto de la pandemia en 2020 y la necesidad de preservar el capital han hecho que se tenga que cancelar la aplicación de los planes de incentivos (como el Plan de Incentivo Anual de IAG, en el que pueden participar la mayoría de los directivos de UK) o reducir significativamente el valor de los incentivos distribuidos.  En 2021, los objetivos fijados en relación con los planes de incentivos se centraron en aquellos destinados a la protección del capital, en el apoyo a los clientes y en la buena gestión de la pandemia con el fin de posicionar a IAG para aprovechar las oportunidades que surjan a medida que se relajen las restricciones del mercado. Los resultados y los pagos derivados de estos planes se gestionaron en el ámbito local.
Complementos salariales sujetos a tributación	Después de su traslado internacional en 2020, a partir de 2021 el CEO de IAG empezó a recibir un beneficio en forma de asesoramiento tributario, cuyo valor en 2021 está previsto que alcance las 7.000 £. En 2021, también recibió 8.000 £ en concepto de beneficios por traslado, por su desplazamiento al Reino Unido en el segundo semestre de 2020.  En 2021, se concedió al CEO de IAG el derecho a percibir un complemento salarial de transición por un plazo fijo de dos años, de 250.000 £ anuales, que le permite mantener su domicilio personal en Madrid por las importantes operaciones y negocios desarrollados por la Sociedad en España.	El valor y el nivel de los complementos salariales sujetos a tributación ofrecidos a los empleados permanecieron invariables en 2021.

### Cambio en la retribución de los consejeros en comparación con los empleados

En la siguiente tabla se compara el cambio en la remuneración interanual de los consejeros del Grupo con el cambio equivalente de los empleados del Reino Unido entre 2019 y 2021.

Consejero (.000 €)	2020 a 2021			2019 a 2020		
	Cambio en salario o asignaciones de 2020 a 2021 <sup>5</sup>	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2020 a 2021	Cambio en el valor del incentivo anual de 2020 a 2021	Cambio en salario o asignaciones de 2019 a 2020	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2019 a 2020	Cambio en el valor del incentivo anual de 2019 a 2020
Luis Gallego <sup>1</sup>	269%	315%	0%	-	-	-
Antonio Vázquez <sup>2</sup>	(98%)	100%		(15%)	(100%)	
Javier Ferrán <sup>3</sup>	436%	0%		67%	100%	
Alberto Terol	20%	(10%)		(6%)	(62%)	
Giles Agutter <sup>1</sup>	260%	100%		-	-	
Peggy Bruzelius <sup>4</sup>	-	-		-	-	
Eva Castillo <sup>4</sup>	-	-		-	-	
Margaret Ewing	18%	(100%)		67%	300%	
Maurice Lam	-	-		-	-	
Heather Ann McSharry <sup>4</sup>	-	-		-	-	
Robin Phillips <sup>1</sup>	260%	0%		-	-	
Emilio Saracho	6%	17%		(15%)	(67%)	
Nicola Shaw	21%	(100%)		(15%)	(94%)	
<b>Todos los empleados del Reino Unido<sup>6,7</sup></b>	<b>39%</b>	<b>0%</b>	<b>131%</b>	<b>(11%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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

2 Antonio Vázquez salió del Consejo de Administración el 7 de enero de 2021 y se compara su remuneración en un año completo como presidente en 2020 con su remuneración de un mes parcial en 2021.

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

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

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

6 Las cifras de salario medio de 2020 y 2021 correspondientes a Todos los Empleados del Reino Unido en que se fundamenta el aumento del 39% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados del Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2021 y reflejan la inclusión de pagos de ERTe estatales y complementados por la Sociedad como parte de los salarios de los empleados publicados en 2021, que no se incluyeron en 2020.

7 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados del Reino Unido entre 2020 y 2021 (131%) obedece al reparto de asignaciones de incentivos significativamente menores en ambos años.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Importancia relativa del gasto en salarios**

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2021 y 2020, los costes salariales totales, el resultado de explotación ajustado y los dividendos para la Sociedad.

	2021	2020
Costes salariales totales, IAG <sup>1</sup>	<b>3.031.000.000 €</b>	3.247.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	<b>3.011.000 €</b>	3.339.000 €
Resultado de explotación de IAG, antes de partidas excepcionales	<b>(2.970.000.000) €</b>	(4.365.000.000) €
Dividendos declarados	-	-
Dividendos propuestos	-	-

1 Los costes laborales totales se expresan antes de partidas excepcionales e incluyen las ayudas recibidas en relación con los ERTE.

**Ratio Salarial del CEO**

En la siguiente tabla se indican las cifras del ratio salarial del CEO de IAG en 2021, 2020 y 2019.

Año	Cifra única CEO (.000 €)	Método	25º Ratio de pago percentil	Ratio de pago medio	75º Ratio de pago percentil
<b>2021</b>	<b>1.110</b>	<b>Option A</b>	<b>29:1</b>	<b>21:1</b>	<b>14:1</b>
2020	963	Option A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Option A	109:1	72:1	49:1

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

Año	Salario de empleado del Reino Unido	25º Ratio de pago percentil	Ratio de pago medio	75º Ratio de pago percentil
	<b>Salario base (.000 €)</b>	<b>26,9</b>	<b>39,7</b>	<b>60,6</b>
<b>2021</b>	<b>Remuneración total (.000 €)</b>	<b>38,6</b>	<b>53,4</b>	<b>80,7</b>
	Salario base (.000 €)	17,2	28,6	45,2
2020	Remuneración total (.000 €)	28,4	42,8	63,9
	Salario base (.000 €)	20,1	32,3	46,5
2019	Remuneración total (.000 €)	29,4	44,2	64,7

El ratio sigue calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado *Option A*. Los datos sobre el salario de los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 29.744 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2021. Para presentar de manera justa y representativa la retribución total recibida por los empleados del Reino Unido, las cifras de salario base y remuneración total de 2021 incluyen pagos de ERTE estatales y los complementados por la Sociedad. Las cifras correspondientes a la remuneración de los empleados del Reino Unido en 2020 excluyen los pagos de ERTE de cualquier tipo y representan las ganancias por el tiempo trabajado pero no el nivel íntegro del salario percibido por los empleados y la remuneración efectivamente recibida por ellos. Los ERTE finalizaron en el Reino Unido en septiembre de 2021, por lo que no deberían ser relevantes para los informes de ejercicios futuros.

Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina del Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2021, pagaderos a empleados más adelante en 2022, 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 2021.

El hecho de que el ratio se haya mantenido en un nivel bajo refleja el impacto de la prolongación de la pandemia en 2021 sobre la remuneración del CEO de IAG. Los incrementos en la remuneración tanto del CEO de IAG como de los empleados del Reino Unido en 2021, mantienen el ratio en un equilibrio general, con una ligera reducción del ratio en dos puntos con respecto a 2020.

El aumento de la remuneración de los empleados del Reino Unido en 2021 refleja:

- El incremento del salario de los empleados como resultado de la inclusión a efectos del informe de todos los importes que percibieron en 2021 (en 2020, no se incluyeron los pagos de ERTE, ni los estatales ni los complementados por la Sociedad, como parte de las ganancias percibidas por los empleados)
- Cualesquiera pagos efectuados a directivos conforme al plan de incentivo anual de 2021
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla del Reino Unido, informándose del salario de 37.081 empleados en 2020 y de 29.774 en 2021.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2020 y 2021 es resultado del equilibrio entre factores que han variado de la siguiente forma:

- La mayor proporción de salario contractual y de aportaciones al plan de pensiones que ha recibido el CEO de IAG en 2021 en comparación con 2020.
- El aumento en el valor de los complementos salariales sujetos a tributación del CEO de IAG como resultado de su derecho a un complemento salarial de transición en 2021.
- El hecho de que el CEO de IAG no haya recibido ningún incentivo ni a corto ni a largo plazo en 2021.

El ratio del que se ha informado respecto al segundo año de la pandemia es el menor del que ha informado el Grupo desde que comenzó la publicación de esta métrica. La reducción del ratio desde 2019 demuestra que se ha mantenido el impacto de la pandemia y es fiel reflejo de la contracción salarial del CEO de IAG, cuya remuneración actual representa alrededor del 35 % de la cifra de 2019. La disminución del ratio en todos los cuartiles desde 2019 y 2020 pone de manifiesto que la aplicación de la Política en 2021 no ha favorecido al CEO de IAG a costa del resto de la plantilla.

La Comisión es consciente de que el ratio actual, aun siendo temporal, se aparta del de empresas de perfil similar.

A medida que el Grupo avance en su recuperación de la pandemia y que se reanude el pago de los incentivos variables del CEO de IAG en función de la creación de valor sostenible para los accionistas, está previsto incrementar el ratio salarial del CEO del Grupo dentro de unos niveles más representativos previos a la pandemia.

### Implementación de la Política de Remuneración para 2022

A principios de 2022, la Política de Remuneración de los Consejeros sigue siendo de aplicación únicamente al CEO de IAG, que hoy en día es el único consejero ejecutivo de IAG.

Puesto que a finales de 2021 el Grupo ya estaba saliendo de la situación causada por la pandemia y que el CEO había renunciado voluntariamente a más de 150.000 £ de su salario y beneficios por pensión desde que accedió al puesto de CEO de IAG en septiembre de 2020, se acordó poner fin a la reducción en su salario a partir del 1 de enero de 2022. De esta forma, se restituyó el salario del CEO de IAG a la cifra contractual íntegra de 820.000 £ anuales y se recobró el valor completo de los beneficios por pensión vinculados al salario. Dicha fecha marca el punto en el que el CEO de IAG empieza a recibir el salario contractual íntegro desde su nombramiento, lo que demuestra la prolongada duración de las reducciones de su remuneración.

El salario base del consejero ejecutivo suele revisarse en el mes de enero de cada año. En 2022, la Comisión ha decidido aplazar la revisión del salario del CEO de IAG al segundo semestre del año. De esta forma, la Comisión podrá tener una idea más clara de cómo se está recuperando el Grupo de la pandemia y adoptar una decisión informada sobre el nivel de su salario base.

Consejero ejecutivo	Revisión de salario base
CEO de IAG	820.000£ (950.134€) (ningún incremento respecto al de 2021)

### Plan de Incentivo Anual 2022

En 2022, estando prevista la vuelta a una mayor normalidad en cuanto a volúmenes de vuelos y pasajeros, restableceremos la métrica basada en eficiencia de carbono específica de IAG, con el fin de avanzar en nuestro compromiso de Flightpath Net Zero para 2050. Medirá la eficiencia en el consumo de combustible de nuestras operaciones de vuelo, teniendo en cuenta nuestra red, la composición de nuestra flota y factores de carga de pasajeros. La métrica específica estará expresada en gramos de CO<sub>2</sub> por pasajero kilómetro y tendrá una ponderación del 10 % en el incentivo total.

Además de la métrica relativa a la eficiencia de carbono, los tipos de métrica existentes en 2021: financieros, sobre clientes y estratégicos y personales se trasladarán a 2022 y se ponderarán de forma coherente con la Política con métricas financieras de un porcentaje no inferior al 60% de la oportunidad total de incentivo.

### Plan de Incentivo a largo plazo para 2022

Después de que se aprobara el Plan de Acciones para Ejecutivos en junio de 2021, el Grupo dejó de asignar derechos bajo el Plan de Acciones por Desempeño (PSP) y se aprobó el primer calendario de asignaciones de derechos del Plan de Acciones Restringidas (RSP) a favor de altos directivos elegibles. Al sustituir el PSP por un RSP, se fijó una oportunidad máxima del 100% del salario para el CEO de IAG conforme al RSP y se aprobó en la Política.

Desde que empezó a aplicarse la Política en 2021, la Comisión ha reflexionado largo y tendido sobre la idoneidad de la oportunidad del CEO de IAG bajo el RSP y sobre la medida en que ese nivel de oportunidad será eficaz a la hora de respaldar la ejecución de la estrategia empresarial.

El nivel de oportunidad actual es moderado comparado con la envergadura y la complejidad de las operaciones del Grupo. Desde su aprobación, la Comisión ha venido examinando las condiciones retributivas del CEO atendiendo a factores como la competitividad del paquete retributivo del CEO, el deseo de hacer un mayor hincapié en la alineación sostenida a largo plazo y en la necesidad de retener a un CEO de extraordinaria calidad en estos momentos tan críticos.

Se ha pulsado la opinión de los accionistas y se someterá a la Junta General de Accionistas de 2022 un acuerdo para modificar la vigente Política. El cambio reflejará un aumento de la oportunidad máxima del CEO de IAG bajo el RSP, del 100% al 150% del salario.

Esta oportunidad bajo el RSP propuesta refleja la detenida consideración de la Comisión, que ha tenido en cuenta:

- Las oportunidades de asignaciones de derechos a largo plazo tanto externas, en otras empresas correspondientes, como internas dentro de nuestro equipo directivo;
- El impacto acumulativo que esta oportunidad incrementada podría tener sobre los intereses a largo plazo del CEO en IAG y los beneficios que ello conlleva; y
- El deseo de hacer un mayor hincapié en el paquete retributivo del CEO sobre la alineación sostenida a largo plazo en unos tiempos difíciles para el negocio en los que el CEO aporta una estabilidad fundamental

La modificación de la Política en este punto consigue la alineación a largo plazo de los intereses con los accionistas y otorga a la Comisión una mayor flexibilidad a la hora de determinar el valor de las asignaciones de derechos del RSP, en relación con todos los factores, tanto en 2022 como en el futuro.

### Incentivos a largo plazo y alta dirección en 2022

Los criterios de elegibilidad para recibir asignaciones de derechos del RSP en 2022 son iguales a los de 2021 y seguirán concediéndose exclusivamente a aquellas personas con un alto nivel de desempeño, cuyas aptitudes sean fundamentales para el cumplimiento de la estrategia empresarial y a los que la Sociedad haya identificado como prioridad de retención a largo plazo. Con la excepción del CEO de IAG, el valor máximo de asignaciones de derechos previstas para 2022 mantendrá su uniformidad con el pasado ejercicio y el valor nominal global de las asignaciones de derechos será similar al distribuido en 2021.

Aunque las asignaciones de 2022 no pueden materializarse para los partícipes en el plan hasta 2025, su simplicidad y transparencia producirán beneficios inmediatos en términos de compromiso, atracción y retención entre los principales directivos del Grupo. De esta forma, el Grupo podrá seguir maximizando la contribución de su alta dirección a la recuperación durante 2022 y priorizar la entrega de valor sostenible a largo plazo a los accionistas.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Complementos salariales sujetos a tributación y beneficios por pensiones**

Los complementos salariales sujetos a tributación y los beneficios por pensiones permanecen invariables en 2022. El CEO de IAG dejará de tener derecho al complemento salarial de transición al final de 2022.

**Asignación fija de Consejeros No Ejecutivos**

La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2022. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

En 2021, todos los consejeros no ejecutivos, incluido el Presidente, aceptaron una reducción del 10% en sus asignaciones para todo el ejercicio, ante la necesidad de preservar el capital dentro del negocio. Reconociendo la urgencia de lograr la recuperación del Grupo y en coherencia con la decisión de restituir el salario del CEO de IAG, se acordó que todos los consejeros no ejecutivos vuelvan a percibir sus asignaciones íntegras a partir del 1 de enero de 2022.

**La Comisión de Retribuciones**

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

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

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

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

**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 2021 fue de 56.073€ (64.971€), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de prestar asesoramiento a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte asesoraron al Grupo en 2021 en materia de remuneración, pensiones, impuestos y cumplimiento de requisitos en materia de inmigración respecto del personal desplazado, *data governance*, mejora de procesos de negocio, trabajo de asesoramiento financiero/fiscal y tributos. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y considera que ha sido objetivo e independiente.

Además de la información de mercado en materia de remuneración recibida por la Comisión de Retribuciones de Deloitte, el Grupo también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson en 2021.

**Resultado de la votación consultiva**

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva sobre el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de 2020 y de la votación vinculante sobre la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General de 2021:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones/Votos en Blanco
Informe Anual de Remuneración de los Consejeros 2020	2.573.169.545 (99,94 %)	2.383.678.763 (92,58 %)	189.490.782 (7,36 %)	1.525.952 (0,06 %)
Política de Remuneración de los Consejeros	2.557.386.379 (99,33 %)	2.407.953.176 (93,53 %)	149.433.203 (5,80 %)	17.309.118 (0,67 %)



### 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 2021:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2021	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2021
Luis Gallego	28 de mayo de 2015	131.242	-	-	-	-	01/01/2020	31 /12/2024	131.242
	7 de marzo de 2016	98.001	-	-	-	-	01/01/2021	31 /12/2025	98.001
	6 de marzo de 2017	174.504	-	-	-	-	01/01/2022	31 /12/2026	174.504
	10 de mayo de 2018	194.269	-	-	194.269	-	Caducadas		0
	8 de marzo de 2019	245.114	-	-	-	-	01/01/2024	31 /12/2028	245.114
	6 de marzo de 2020	538.805	-	-	-	-	01/01/2025	01/01/2029	538.805
Total opciones coste cero sobre acciones ordinarias		1.381.935	-	-	194.269	-			1.187.666

La asignación concedida el 10 de mayo de 2018 fue verificada al final del período de desempeño. No se consiguió el umbral mínimo respecto a ninguna métrica, por lo que la asignación caducó en su totalidad.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a cada una de las asignaciones del PSP no consolidadas antes mencionadas. En relación con cada una de estas asignaciones, una tercera parte está condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único período de resultados de tres años. Los derechos consolidados están sujetos a un período de mantenimiento adicional de dos años.

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

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

Consejero	Fecha de concesión	Nº de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a indicadores de desempeño	Fecha de expiración período mantenimiento	Nº de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2021	Nº de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2021
Luis Gallego	23 de junio de 2021	414.954	23 de junio de 2024	-	23 de junio de 2026	414.954	-
Total asignaciones acciones condicionales (RSP)		414.954		-		414.954	-

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

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del RSP 2021 era de 197 peniques.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Plan de Diferimiento de Asignaciones Incentivas (IADP por sus siglas en inglés)**

De acuerdo con la vigente política, el 50% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Diferimiento de Asignaciones Incentivas. De conformidad con este plan, la asignaciones de acciones incentivas están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones de acciones ordinarias condicionales de la Sociedad que mantiene el actual Consejero Ejecutivo, concedidas conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los períodos de desempeño cerrados a 31 de diciembre de 2017, 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2019.

No se concedió ninguna asignación de incentivos respecto de 2020 tras la decisión de cancelar el Plan de Incentivo Anual de IAG de 2020. Tampoco se concederá ninguna asignación al CEO de IAG con respecto a 2021. El resultado de no conceder asignaciones del IADP al CEO de IAG durante dos años consecutivos será una reducción significativa de las acciones del IADP no consolidadas y de la efectividad de las acciones del IADP no consolidadas como herramienta de retención.

Consejero Ejecutivo	La asignación de derechos del ejercicio se refiere a <sup>1</sup>	Fecha de asignación	Número de Acciones a 1 de enero de 2021	asignaciones autorizadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Número de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2021
Luis Gallego	2017	10 de mayo de 2018	90.253	90.253	8 de marzo de 2021	-	-	-
	2018	8 de marzo de 2019	74.576	--	8 de marzo de 2022	-	-	74.576
	2019	6 de marzo de 2020	81.520	--	6 de marzo de 2023	-	-	81.520
<b>Total</b>			<b>246.349</b>	<b>90.253</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>156.096</b>

1 No se realizó ninguna asignación de derechos del IADP en marzo de 2021, después de cancelarse el Plan de Incentivo Anual de 2020.

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

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en relación con las asignaciones del IADP (en relación con el desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes, asignación de 2020: 459 peniques; asignación de 2019: 567 peniques; y asignación de 2018: 691 peniques.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del IADP 2018 (en relación con el ejercicio 2017) fue de 691 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (8 de marzo de 2021) era de 210 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones resultantes de la consolidación, tal y como se muestra en la tabla anterior.

### Aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021.

La nueva Política de Remuneración de los Consejeros, aprobada por los accionistas el 17 de junio de 2021, refleja los cambios en las mejores prácticas de gobierno corporativo británicas y españolas y refuerza la alineación con la estrategia del Grupo mediante cambios en el diseño del plan de incentivo a largo plazo, la alineación de los beneficios de pensiones de los consejeros ejecutivos, la introducción de requisitos sobre participación accionarial después de la salida de la Sociedad, la ampliación de los supuestos de aplicación de las cláusulas *malus* y *clawback* y la ampliación de las facultades discrecionales de la Comisión de Retribuciones y del Consejo.

La política actualizada está publicada en el sitio web de IAG y se detalla a continuación.

([https://www.iairgroup.com/-/media/Files/I/IAG/AGM 2021 post documents/politica\\_de\\_remuneracin\\_de\\_los\\_consejero.pdf](https://www.iairgroup.com/-/media/Files/I/IAG/AGM 2021 post documents/politica_de_remuneracin_de_los_consejero.pdf))

## Política de Remuneración de los Consejeros de 2021:

### Gobierno corporativo

La Política de Remuneración de los Consejeros se ajusta a la nueva redacción del artículo 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital, modificada por la Ley 5/2021, de 12 de abril, y resultará de aplicación, de conformidad con lo dispuesto en el apartado 1 del referido artículo 529 *novodecies*, a partir de la fecha de su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2021 y a lo largo de los tres ejercicios siguientes (es decir, en 2022, 2023 y 2024). Cualquier modificación o sustitución de la Política de Remuneración durante dicho plazo requerirá la previa aprobación de la Junta General de Accionistas conforme al procedimiento establecido para su aprobación.

Como sociedad de nacionalidad española, IAG no está sujeta a la normativa de información sobre remuneración que resulta de aplicación a las sociedades constituidas en el Reino Unido. No obstante, la Comisión reconoce la importancia de un gobierno corporativo efectivo y está firmemente comprometida con las mejores prácticas del Reino Unido, de manera que sigamos operando conforme a la normativa.

### Principios Retributivos de IAG

Alineación	Nuestras políticas de remuneración promueven la creación de valor a largo plazo, mediante la alineación transparente con nuestra estrategia corporativa.
Simplicidad y claridad	Mantendremos nuestras estructuras de remuneración lo más simples y claras posible para garantizar que sean comprensibles y significativas para empleados y accionistas.
Competitividad	La remuneración total resultará competitiva para el cargo, teniendo en cuenta la escala, el sector, la complejidad de la responsabilidad y la región. Al fijar la remuneración de los altos ejecutivos, tendremos en cuenta la experiencia, la dependencia de factores externos de la remuneración y la capacidad de IAG para competir por el talento global.
Remuneración basada en el desempeño	Promovemos una cultura en la que todos los empleados son responsables de la obtención de resultados. Velaremos por la existencia de alineación entre desempeño y retribución, con retribuciones justas avaladas por los resultados de la Sociedad y el desempeño individual y la experiencia de los grupos de interés en general. Dependiendo de la categoría en la organización de cada persona, recurriremos a la participación en el capital a largo plazo para incentivar el desempeño, la creación de valor para el accionista y la retención. Los objetivos y las métricas de desempeño tratarán de equilibrar el éxito colectivo, con una visión clara por los partícipes de su capacidad para influir en el logro de las métricas de desempeño. La remuneración aspira a reflejar el desempeño subyacente sostenido a largo plazo de IAG.
Criterio	Aplicaremos nuestra discreción y criterio a la evaluación de los resultados de desempeño para lograr una remuneración justa y equilibrada tanto para IAG como para los empleados.
Sostenibilidad	Nuestras políticas de remuneración incentivan el desempeño individual y empresarial, apoyan la atracción y retención de talento y promueven una robusta gestión de riesgos para mejorar la solidez financiera sostenible y a largo plazo del Grupo. La aportación y los valores y conductas de cada persona se reflejarán en la remuneración.

## INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**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 retribución de ejecutivos. La Sociedad realizará un amplio proceso de consulta con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la Política de Remuneración.

A principios de 2021, el Presidente del Consejo de Administración, el Presidente de la Comisión de Retribuciones y ejecutivos de la Sociedad celebraron reuniones con nuestros principales inversores sobre la propuesta de la nueva política de remuneración. Las discusiones fueron de gran utilidad; la Sociedad estudió detenidamente las opiniones expuestas y modificó la política en consecuencia.

La Comisión analiza anualmente las cuestiones y conclusiones extraídas de la Junta General Ordinaria celebrada habitualmente en junio y determina las actuaciones que puedan ser convenientes a tal respecto.

La política, expuesta en las siguientes páginas, tiene un plazo previsto de aplicación de tres años, hasta 2024, y entrará en vigor en la fecha de su aprobación.

Los principales cambios con respecto a la actual Política de Remuneración (aprobada en la Junta General de 2018) se muestran en la siguiente tabla.

Área de cambio de la política	Resumen del cambio aprobado de 2018 a 2021
<b>Incentivo a largo plazo</b>	Sustitución del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) existente por un Plan de Acciones Restringidas (RSP).
<b>Aportaciones al plan de pensiones</b>	Al efectuarse su nombramiento, las aportaciones al plan de pensiones del nuevo CEO y CFO de IAG se revisaron a la baja al 12,5% del salario, equiparable al porcentaje aplicable a la mayoría del personal del Reino Unido. En la presente Política de Remuneración, la Sociedad formalizará el acuerdo en cuanto a la alineación de las aportaciones al plan de pensiones de los consejeros ejecutivos con las del resto del personal.
<b>Requisitos de participación accionarial después de la salida de la Sociedad</b>	Introducción de un requisito de participación accionarial después de la salida de la Sociedad para los consejeros ejecutivos, en línea con las mejores prácticas.
<b>Malus y clawback</b>	Ampliar los supuestos de aplicación de las cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> para incluir pagos basados en datos erróneos o engañosos, daños reputacionales graves y desviación de las directrices.
<b>Discrecionalidad</b>	Nuevo texto a efectos de alineación con el <i>Corporate Governance Code</i> y para permitir la discrecionalidad en el ajuste de los resultados basados en fórmulas a efectos de que reflejen el desempeño corporativo.
<b>Consideración de fuertes caídas del precio de la acción en el marco de incentivos a largo plazo</b>	Texto adicional para abordar ganancias imprevistas que puedan producirse en incentivos a largo plazo.

**Estos cambios:**

- Hacen posible un enfoque centrado en el desempeño a largo plazo de la Sociedad, prestando atención principalmente al logro de retornos sostenibles para el accionista.
- Aseguran que los directivos no se vean disuadidos de adoptar decisiones estratégicas oportunas y difíciles que puedan tener repercusiones a corto plazo, pero que redunden en beneficio de la solidez a largo plazo del negocio.
- Ayudan a crear y mantener una estructura accionarial a largo plazo que garantice que los ejecutivos y los altos directivos se centren en la recuperación y el incremento del valor para el accionista.
- Garantizan que la dirección tenga la misma experiencia de propiedad que los accionistas.
- Simplifican la remuneración de consejeros ejecutivos y altos directivos.

## Principales elementos retributivos

### Consejeros ejecutivos

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

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Salario base</b></p> <p>Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos.</p>	<p>Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.</p> <p>El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia factores como el mercado externo, así como las habilidades y aportación de la persona.</p> <p>Los salarios base son objeto de revisión anual con efectos, normalmente, el 1 de enero de cada año.</p>	<p>No existe un máximo formal. Los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta factores como: el hecho de que resulte asumible para la Sociedad, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en todo el grupo de sociedades.</p>	<p>Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y los resultados del negocio.</p>
<p><b>Incentivo Anual</b></p> <p>Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo.</p> <p>El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.</p>	<p>El Consejo de Administración, por recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos financieros y no financieros que resultan de aplicación al incentivo anual. Estos se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo de Administración) y el enfoque estratégico del Grupo. Para la parte basada en objetivos personales, la Comisión considerará el desempeño de cada ejecutivo en relación con los objetivos específicos de su cargo. Todas las evaluaciones de desempeño de los consejeros ejecutivos se someterán a la aprobación final del Consejo de Administración.</p> <p>El Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión, se reserva la facultad de ajustar el resultado basado en fórmulas de la asignación de derechos para, a su juicio, reflejar adecuadamente el desempeño corporativo global (véase más adelante).</p> <p>El 50% del incentivo anual se difiere en forma de acciones. El objetivo es alinear los intereses de ejecutivos y accionistas mediante la entrega de una parte del incentivo anual en acciones en forma de asignación de diferimiento de bonus.</p> <p>En el momento de la consolidación, los ejecutivos percibirán los dividendos abonados, en su caso, a lo largo del período de diferimiento en forma de pagos equivalentes a dividendos.</p> <p>Son de aplicación cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase más adelante.</p>	<p>El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Cada métrica de desempeño del plan de incentivo es independiente. No se efectuará ningún pago con respecto a cada métrica de desempeño del plan de incentivo hasta que el desempeño de esa métrica concreta haya alcanzado el nivel mínimo del rango objetivo. El 50 % del máximo se obtiene en caso de alcanzar el nivel objetivo-medio y el máximo de cada elemento únicamente se obtendrá al alcanzarse el nivel máximo.</p>	<p>Un mínimo del 60% y un máximo del 80% del incentivo anual está sujeto a métricas financieras. La ponderación de los objetivos específicos del cargo no superará el 25%, y la parte restante, en su caso, estará sujeta a métricas no financieras medibles.</p> <p>Por lo que respecta a la asignación diferida de bonus, no resulta de aplicación ninguna otra condición de desempeño, pues se basa en desempeño pasado.</p>

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Restricted Share Plan (RSP)</b></p> <p>Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.</p>	<p>El RSP es un plan discrecional dirigido a altos ejecutivos y directivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. El RSP consiste en una asignación de derechos sobre acciones de la Sociedad cuya consolidación depende de que el ejecutivo siga en la Sociedad en la fecha de consolidación y está sujeta a la evaluación de los indicadores de desempeño. En el momento de la consolidación, en línea con las normas del RSP y la filosofía de IAG de fomentar y facilitar la participación accionarial de los empleados, los partícipes pueden optar por pagar directamente los impuestos aplicables, en lugar de vender una parte de sus acciones para cumplir sus obligaciones fiscales.</p> <p>Son de aplicación cláusulas <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase más adelante.</p> <p>Tras la evaluación del indicador de desempeño, normalmente resultará de aplicación un período de mantenimiento adicional de al menos dos años.</p>	<p>Política de 2021 - El valor nominal de una asignación de derechos no excederá del 100% del salario en la fecha de la asignación. Cada ejecutivo percibirá un máximo de una asignación de derechos con respecto a cualquier ejercicio de la Sociedad.</p>	<p>Las asignaciones de derechos no están vinculadas a métricas de desempeño. La consolidación quedará supeditada a la satisfacción de un indicador de desempeño discrecional, evaluado tres años después de la concesión. Al evaluar el indicador de desempeño, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del período de consolidación, así como cualquier incumplimiento de la normativa o riesgo significativo identificados. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, rendimiento sobre el capital y puede compararse con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de métricas operativas y estratégicas fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Aunque el RSP proporciona una mayor certeza de recompensa por su propia naturaleza, la Comisión se asegurará de que el valor aportado a los consejeros ejecutivos sea justo y acorde al desempeño del negocio y a la experiencia de nuestros grupos de interés y que no se recompense el desempeño empresarial o individual deficiente. En caso de un nivel de desempeño empresarial o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión al evaluar los indicadores de desempeño quedará reflejada en el Informe de Remuneraciones de los Consejeros en el momento de la consolidación.</p>
<p><b>Complementos salariales</b></p> <p>Asegurar que el paquete retributivo total sea competitivo.</p>	<p>Los complementos salariales incluyen, a título meramente enunciativo, seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado. Cuando corresponda, los complementos salariales pueden incluir costes de traslado y desplazamiento internacional. Igualmente, se reembolsarán a los ejecutivos todos los gastos razonables.</p>	<p>No existe un máximo formal. En general, la Sociedad espera mantener las prestaciones en el nivel actual.</p>	
<p><b>Pensión</b></p> <p>Ofrece una retribución tras la jubilación y asegura que el paquete retributivo total sea competitivo.</p>	<p>La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportación definida como porcentaje del salario, al que pueden acogerse todos los consejeros ejecutivos. Los ejecutivos pueden optar por percibir un complemento salarial en lugar de una pensión.</p>	<p>El nivel de aportación de la empresa para los consejeros ejecutivos, expresado como un porcentaje del salario base, se ajustará al aplicable a la mayoría del personal en el país donde desarrolle su labor el consejero ejecutivo. En el caso del personal del Reino Unido, dicho porcentaje es actualmente del 12,5% del salario base.</p>	
<p><b>Plan de Acciones por Desempeño (PSP por sus siglas en inglés)</b></p>	<p>No se concederán más asignaciones al amparo de este plan. La consolidación de los derechos ya asignados seguirá su curso.</p>		



## Información justificativa de las tablas de la política

### Requisitos de participación accionarial

A efectos de incrementar su alineación con los accionistas, los consejeros ejecutivos han de acumular una participación accionarial personal mínima equivalente a un determinado porcentaje de su salario base. El precio de la acción utilizado para calcular la directriz es el precio de la acción en la fecha de asignación de derechos o en la fecha de consolidación/ejercicio. Los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener el 100 % de las acciones (netas de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación accionarial. El CEO de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base, y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario base.

A su salida, los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener un número de acciones acorde con el requisito de participación accionarial aplicable durante la vigencia de 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 cese en el Grupo. Para garantizarlo, las acciones normalmente se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

### Cláusulas *Malus* y *Clawback*

El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad de reducir o cancelar los derechos concedidos antes de su satisfacción (y/o de imponer condiciones adicionales a la concesión de derechos) y de recuperar pagos, en determinadas circunstancias. Dichas circunstancias incluyen (a título meramente enunciativo) fraude; incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta; error o inexactitud material en la declaración de resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso; conducta irregular; gestión de riesgos deficiente; acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad; pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son significativamente engañosos o inexactos en términos financieros; daño reputacional grave como resultado de la conducta de un partícipe; fracaso empresarial; o cualquier otra circunstancia en la que, a juicio del Consejo de Administración, la caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas. Las circunstancias expuestas se ajustan a lo dispuesto en la versión más reciente del *Corporate Governance Code* del Reino Unido.

Las asignaciones del RSP y el PSP están sujetas a la aplicación de cláusulas *clawback* durante los dos años posteriores a su consolidación (que normalmente coincidirá con el período de mantenimiento adicional). Para las asignaciones de bonus diferidas, existirá un plazo de tres años desde la fecha de la asignación, en el que podrá denegarse la entrega de acciones, es decir, la totalidad del periodo comprendido entre la fecha de la asignación hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del plan de incentivo anual, las cláusulas *clawback* se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de una asignación que se denegará o recuperará quedará a la discreción del Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión de Retribuciones, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

### Discrecionalidad para ajustar resultados basados en fórmulas

El Consejo de Administración, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva la facultad de ajustar (incluso impedir en su totalidad y no efectuar ningún pago) los resultados basados en fórmulas de los pagos de incentivos para, a su juicio, reflejar adecuadamente el desempeño corporativo global. Incluye el hecho de que el negocio se haya visto afectado por algún acontecimiento excepcional, en particular, cualquiera que tenga un impacto significativo sobre los grupos de interés. Esto conllevará un análisis del desempeño del partícipe y del desempeño financiero subyacente del Grupo para comprobar si han sido satisfactorios en las circunstancias y si los niveles de consolidación reflejan el desempeño corporativo global. La Comisión de Retribuciones también puede tener en cuenta otros factores que considere pertinentes. Por desempeño financiero subyacente se entiende el desempeño global de la Sociedad, considerado en referencia a las métricas que la Comisión de Retribuciones considere más adecuadas en ese momento. Los grupos de interés incluirían accionistas, clientes y personal de la Sociedad. El Consejo de Administración está asimismo facultado para reducir los niveles de asignaciones y/o los resultados de consolidación del anterior PSP y del RSP si el precio de la acción de la Sociedad ha sufrido una fuerte caída, como consecuencia de la cual considera que los partícipes se han beneficiado indebidamente de ganancias extraordinarias.

### Complementos salariales, gastos y tributación

El Consejo de Administración podrá acordar, cuando lo considere oportuno, la liquidación de los impuestos y gastos conexos que deban pagarse, incluidos, a título meramente enunciativo y no limitativo, los impuestos que gravan los complementos salariales o cuando, sin esa liquidación, el ejecutivo quede sujeto a doble imposición por la misma remuneración.

### Consejeros no ejecutivos

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

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima
<p><b>Asignación fija</b></p> <p>Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.</p>	<p>Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Para reconocer la función clave del Presidente del Consejo de Administración, se fija una asignación específica para este cargo. Existe asimismo una asignación adicional por asumir el cargo de <i>Senior Independent Director</i> y también por la presidencia de una Comisión. No existe ninguna asignación adicional por ser miembro de una Comisión.</p> <p>Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tendrán en cuenta las condiciones de mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario. No existe una fecha de revisión específica, pero la Sociedad prevé revisar las asignaciones cuando lo considere oportuno.</p>	<p>La remuneración bruta total máxima anual (incluida la asignación anual fija y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadera a los consejeros no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por la Junta General Ordinaria, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.</p>
<p><b>Complementos salariales</b></p>	<p>Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente del Consejo) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la política de viajes de la Sociedad aplicable.</p> <p>De acuerdo con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos de la Sociedad, los consejeros no ejecutivos también podrán recibir este complemento después de haber cesado en su cargo de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la política de viajes de la Sociedad.</p>	<p>El importe bruto anual máximo total de complementos en forma de viajes personales es de 500.000 € para el conjunto de los consejeros no ejecutivos (incluido cualquier antiguo consejero no ejecutivo que pueda disfrutar de este beneficio en un momento determinado).</p>

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

**Escenarios de Remuneración**

Una parte significativa del paquete retributivo global de la Sociedad es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los consejeros ejecutivos con los de los accionistas. La modificación propuesta de la política para 2022 pretende aumentar el nivel de oportunidad respecto al componente de incentivo a largo plazo, reequilibrando así el paquete retributivo global del Consejero Ejecutivo, con un mayor énfasis sobre la remuneración basada en acciones y diferida. De esta forma se aumenta la proporción de la oportunidad de remuneración global directamente alineada con los intereses de los accionistas.

La tabla en las páginas siguientes muestra la remuneración resultante en 2021 para el Consejero Ejecutivo frente a varios escenarios de remuneración basados en la estructura de la política propuesta para 2022. Los escenarios incluidos en la tabla reflejan, la remuneración mínima que puede recibir, la remuneración que puede recibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Sociedad, la remuneración máxima que puede recibir y la remuneración máxima que puede recibir con un incremento del 50% en el precio de la acción. A excepción del crecimiento del 50% del precio de la acción mostrado en la tabla, no se ha tenido en cuenta ninguna fluctuación del precio de la acción en estos escenarios.

**Supuestos de los escenarios de remuneración del CEO de IAG para 2022**

La retribución fija es el salario base a 1 de enero de 2022 ((820.000 £ (950.134 €), más complementos salariales sujetos a tributación (est. 275.000 £ (318.642 €) más beneficios por pensiones (en 2022 de 102.500 £ (118.766 €). El valor de los complementos salariales sujetos a tributación de 2021 incluye un complemento de transición de plazo fijo de 250.000 £ anuales (pagadero únicamente hasta diciembre de 2022), de acuerdo con lo descrito en la página 169.

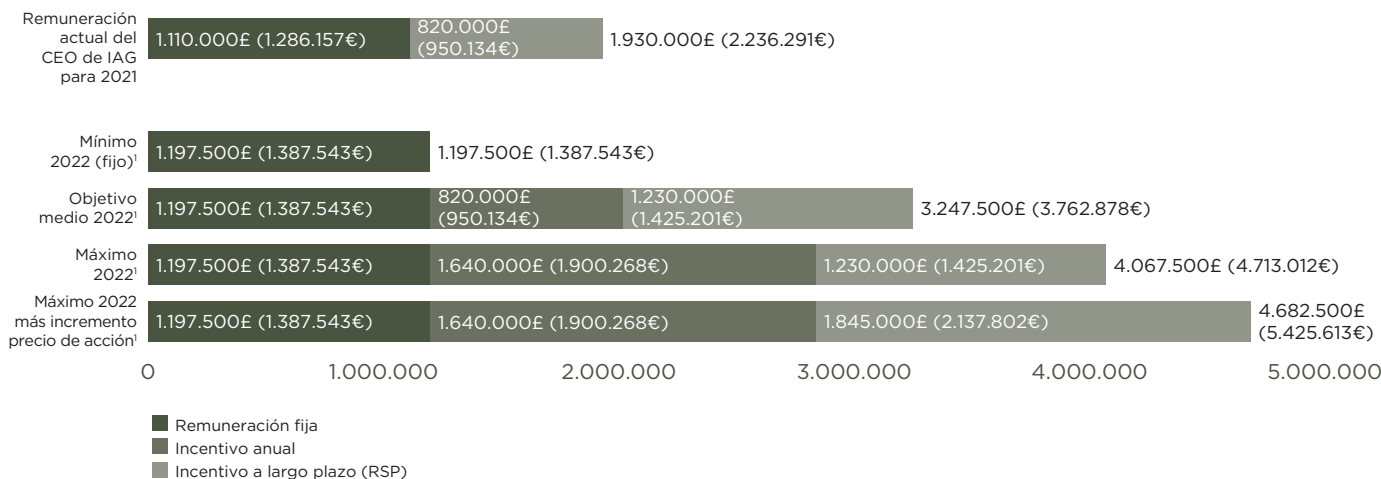
El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero; en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 820.000£ (950.134€) (equivalente al 100% del salario), y 1.640.000£ (1.900.268€) en el nivel de desempeño máximo (equivalente al 200% del salario).

La oportunidad de incentivo a largo plazo (RSP) se presenta sobre la base de la modificación propuesta de la política de 2020, que incrementa la oportunidad del Consejero Ejecutivo del 100 % del salario al 150 % del salario. Los resultados del RSP reflejados son iguales a cero en el nivel de remuneración mínimo, de 1.230.000 £ (1.425.201 €) en el nivel de desempeño objetivo-medio (equivalente al 150% del salario) y de 1.845.000 £ (2.137.802 €) en el nivel máximo, que incluye una apreciación del 50% de la acción, solo como ejemplo de un rango más amplio de posibles resultados de remuneración.

A diferencia de la remuneración del Consejero Ejecutivo reflejada en la tabla de cifra única total de remuneración de 2021, en que el valor de RSP es el existente en la consolidación y no en el momento de concederse la asignación, a efectos ilustrativos del escenario correspondiente, los valores del RSP para 2021 y 2022 son los existentes en el momento de la concesión y no en el momento de la consolidación.

Los importes en euros se muestran al tipo de cambio de 2021 1GBP: 1,1587 EUR.

**Escenarios de remuneración: remuneración resultante del CEO de IAG en 2021 frente a la oportunidad de remuneración propuesta para 2022**



1 La remuneración fija incluye un complemento salarial de transición de 250.000 £ por año (pagadero solo hasta el final de 2022), tal y como se describe en la página 169.

### **Política de remuneraciones para niveles inferiores a consejeros**

Los directivos de las sociedades operadoras del Grupo participan en los planes de incentivos anuales específicos de su respectiva sociedad. Todos ellos establecen métricas de desempeño específicas de su sociedad operadora que, por lo general, son métricas financieras, operativas y de servicio al cliente.

Algunos altos ejecutivos seleccionados participan en el RSP conforme a las normas del Plan de Acciones para Ejecutivos. Los empleados por debajo del nivel de alto ejecutivo no participan en el RSP.

### **Notas a las tablas de la política**

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

### **Consejeros no ejecutivos en otras sociedades**

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

### **Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones**

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

En el momento de su nombramiento, se fijará el salario base de los nuevos consejeros ejecutivos teniendo en cuenta las condiciones de mercado y de puestos comparables, y su nivel de experiencia. Los nuevos consejeros ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo sobre los mismos principios que los consejeros actuales.

Para facilitar la captación, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, puede otorgar asignaciones específicas de derechos sobre acciones para compensar la pérdida de retribución variable o de derechos contractuales por la salida de su anterior empleador. Por lo general, esta asignación de derechos sobre acciones («*buy-out*») será equivalente a los derechos perdidos, teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluido el valor, los objetivos de desempeño, la probabilidad de que se cumplan esos objetivos y los períodos de consolidación). En estos casos, se facilitará a los accionistas todos los detalles y motivos en el siguiente Informe sobre Remuneraciones que se publique.

Excluido el valor de cualquier potencial asignación de derechos sobre acciones («*buy-out*»), el valor máximo de la remuneración variable ofrecida en el momento de la contratación no será superior a la otorgada a los actuales consejeros.

En caso de una promoción interna a consejero ejecutivo, la Sociedad respetará cualquier compromiso contraído anterior a esa promoción. Al margen de esto, las condiciones de remuneración en el momento de la contratación serán las antes descritas.

Los consejeros no ejecutivos serán contratados en línea con los principios de la Política de Remuneración de la Sociedad descrita anteriormente.

### **Consideración de las condiciones laborales en las demás áreas del Grupo**

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

La retribución de los empleados en todas las sociedades del Grupo es tenida en consideración al fijar el nivel de cualquier incremento en la revisión salarial anual de los consejeros. Esta revisión se realiza todos los años en la reunión de la Comisión de Retribuciones que se celebra en el mes de enero.

A la hora de determinar la asignación de derechos a los consejeros ejecutivos al amparo del RSP, la Comisión tiene en cuenta los criterios de elegibilidad y el potencial valor de las asignaciones realizadas a favor de los ejecutivos de todas las sociedades del Grupo con una categoría inferior a la de consejero.

En el ámbito de las sociedades operadoras, la sociedad realiza las consultas oportunas con los órganos de representación de los trabajadores, incluidos sindicatos y comités de empresa. Estas consultas incluyen cuestiones sobre la estrategia de la sociedad, el entorno competitivo y los términos y condiciones de los empleados. Asimismo, algunas de las sociedades operadoras realizan encuestas entre sus empleados a fin de tener en cuenta su opinión sobre distintos temas, incluido liderazgo, gestión y la experiencia de los empleados en general.

---

**DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR**

---

Fecha fin del ejercicio de referencia: [ 31/12/2021 ]

CIF: [ A85845535 ]

Denominación Social:

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

Domicilio social:

[ El Caserío, Iberia Zona Industrial, nº 2 (La Muñoza), Camino de la Muñoza, s/n, 28042 Madrid ]

**B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO**

**B.4.** Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	2.574.695.497	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	189.490.782	7,36
Votos a favor	2.383.678.763	92,58
Votos en blanco		0,00
Abstenciones	1.525.952	0,06

**C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS**

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2021
Don ANTONIO VAZQUEZ	Presidente Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 07/01/2021
Don JAVIER FERRAN	Presidente Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don LUIS GALLEGO	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don GILES AGUTTER	Consejero Dominical	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña PEGGY BRUZELIUS	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña EVA CASTILLO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña MARGARET EWING	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don MAURICE LAM	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don ROBIN PHILLIPS	Consejero Dominical	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don EMILIO SARACHO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña NICOLA SHAW	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don ALBERTO TEROL	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021



C.1. Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2021	Total ejercicio 2020
Don ANTONIO VAZQUEZ	11							7	18	548
Don JAVIER FERRAN	571		2					4	577	111
Don LUIS GALLEGO				855				431	1.286	339
Don GILES AGUTTER	108							4	112	30
Doña PEGGY BRUZELIUS	108								108	30
Doña EVA CASTILLO	108								108	
Doña MARGARET EWING	108		18						126	111
Don MAURICE LAM	58							2	60	
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	108								108	
Don ROBIN PHILLIPS	108								108	30
Don EMILIO SARACHO	108							7	115	108
Doña NICOLA SHAW	108		15						123	103
Don ALBERTO TEROL	108		45					9	162	138

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2015	131.242	131.242					0,00			131.242	131.242
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2016	98.001	98.001					0,00			98.001	98.001
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2017	174.504	174.504					0,00			174.504	174.504
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2018	194.269	194.269					0,00		194.269		
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2019	245.114	245.114					0,00			245.114	245.114
Don LUIS GALLEGO	Plan de acciones por desempeño – PSP 2020	538.805	538.805					0,00			538.805	538.805
Don LUIS GALLEGO	Derechos sobre Restricted Shares – RSP 2021			414.954	414.954			0,00			414.954	414.954

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados - IADP 2018	90.253	90.253			90.253	90.253	2,45	221			
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados - IADP 2019	74.576	74.576					0,00			74.576	74.576
Don LUIS GALLEGO	Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados - IADP 2020	81.520	81.520					0,00			81.520	81.520

### iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Sin datos								

### iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Don LUIS GALLEGO	Costes de las primas del seguro de vida, daños personales y muerte accidental	13

### b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

#### i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2021	Total ejercicio 2020
Sin datos										

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Don ANTONIO VAZQUEZ								
Don JAVIER FERRAN								
Don LUIS GALLEGO								

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Don GILES AGUTTER								
Doña PEGGY BRUZELIUS								
Doña EVA CASTILLO								
Doña MARGARET EWING								
Don MAURICE LAM								
Doña HEATHER ANN MCSHARRY								
Don ROBIN PHILLIPS								
Don EMILIO SARACHO								
Doña NICOLA SHAW								
Don ALBERTO TEROL								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2021 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 grupo	
Don ANTONIO VAZQUEZ	18				18						18
Don JAVIER FERRAN	577				577						577
Don LUIS GALLEGO	1.286	221		13	1.520						1.520
Don GILES AGUTTER	112				112						112
Doña PEGGY BRUZELIUS	108				108						108
Doña EVA CASTILLO	108				108						108
Doña MARGARET EWING	126				126						126
Don MAURICE LAM	60				60						60
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	108				108						108
Don ROBIN PHILLIPS	108				108						108
Don EMILIO SARACHO	115				115						115
Doña NICOLA SHAW	123				123						123



## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2021 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 grupo	
Don ALBERTO TEROL	162				162						162
TOTAL	3.011	221		13	3.245						3.245

**C.2.** Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018	% Variación 2018/2017	Ejercicio 2017
<b>Consejeros ejecutivos</b>									
Don LUIS GALLEGO	1.520	223,40	470	-	0	-	0	-	0
<b>Consejeros externos</b>									
Don ANTONIO VAZQUEZ	18	-96,72	548	-15,69	650	0,15	649	-4,56	680
Don JAVIER FERRAN	577	419,82	111	68,18	66	-	0	-	0
Don GILES AGUTTER	112	273,33	30	-	0	-	0	-	0
Doña PEGGY BRUZELIUS	108	-	0	-	0	-	0	-	0
Doña EVA CASTILLO	108	-	0	-	0	-	0	-	0
Doña MARGARET EWING	126	13,51	111	70,77	65	-	0	-	0

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018	% Variación 2018/2017	Ejercicio 2017
Don MAURICE LAM	60	-	0	-	0	-	0	-	0
Doña HEATHER ANN MCSHARRY	108	-	0	-	0	-	0	-	0
Don ROBIN PHILLIPS	108	260,00	30	-	0	-	0	-	0
Don EMILIO SARACHO	115	6,48	108	-21,74	138	0,00	138	-5,48	146
Doña NICOLA SHAW	123	19,42	103	-24,26	136	7,09	127	-	0
Don ALBERTO TEROL	162	17,39	138	-14,81	162	14,08	142	-8,97	156
<b>Resultados consolidados de la sociedad</b>									
	-2.970.000	31,96	-4.365.000	-	3.285.000	1,70	3.230.000	7,13	3.015.000
<b>Remuneración media de los empleados</b>									
	39	-31,58	57	29,55	44	2,33	43	2,38	42

**D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS**

---

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[ 24/02/2022 ]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

- Si  
 No