

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Comprometidos a liderar con propósito e integridad



Javier Ferrán
Presidente

“Tanto nuestro objetivo como nuestra visión se evidencian en el compromiso del Consejo y la dirección de generar un valor a largo plazo sostenible para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad.”

Tengo el placer de presentarles este Informe de Gobierno Corporativo, que expone el marco por el que se rige nuestro Grupo y las cuestiones más relevantes a las que nos hemos enfrentado en 2021.

Mi primer año como Presidente de IAG ha estado marcado por circunstancias sin precedentes e importantes cambios en el Consejo y la dirección. Me complace saber que cuento con el apoyo de un equipo experimentado y comprometido para lidiar con los efectos de la pandemia.

Tanto nuestro objetivo como nuestra visión se evidencian en el compromiso del Consejo y la dirección de generar y brindar un valor a largo plazo sostenible para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad. En primer lugar, sorteando la crisis y sacando el máximo partido a la recuperación. En segundo lugar, transformando nuestro negocio y preparándolo para el futuro posterior al COVID.

Durante el año pasado, el Consejo se reunió 19 veces, incluidas dos sesiones dedicadas específicamente a la estrategia y las metas a largo plazo de la transformación. La reunión de septiembre en Madrid fue especialmente gratificante, ya que nos reunimos en persona por primera vez desde febrero de 2020. Fue muy satisfactorio comprobar de primera mano que, por muy productivo que haya resultado ser el teletrabajo, este no puede reemplazar los efectos beneficiosos de los encuentros en persona, que son claves para nuestro objetivo y nuestro negocio.

Nuestro exclusivo modelo demostró su solidez y nos fue de gran ayuda durante la pandemia. La fortaleza de nuestras capacitadas compañías operadoras les ha permitido responder con eficacia a un entorno que cambia con rapidez en los diferentes mercados en los que operan. Formar parte del Grupo también nos ha permitido compartir estrategias y buenas prácticas para mejorar nuestra respuesta a la crisis y coordinar acciones consecuentemente.

La sostenibilidad sigue siendo una prioridad clave. Como se anunció el año pasado, el Consejo cuenta para esta tarea con el apoyo de la recientemente creada Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. El Comité de Dirección ha recibido un nuevo impulso con el nombramiento de una Directora de RR. HH., Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, para garantizar que la sostenibilidad forma parte integrante de nuestra estrategia.

Composición del Consejo

Como se había previsto, Antonio Vázquez se retiró como Presidente de IAG el 7 de enero de 2021. Además, comenzamos el año con tres nuevas consejeras, Peggy Bruzelius, Eva Castillo y Heather Ann McSharry, que tomaron posesión el 31 de diciembre de 2020. Adicionalmente, Maurice Lam fue designado como consejero no ejecutivo en nuestra Junta de Accionistas de junio de 2021. Todos ellos han completado sus programas de incorporación durante el año, como se explica en mayor detalle en el Informe de la Comisión de Nombramientos.

Nuestro personal

Me gustaría poner de relieve el renovado énfasis en nuestro personal, que se encuentra en el centro de todo lo que hacemos y conseguimos. El Consejo tiene responsabilidad directa sobre la cultura empresarial y, junto con la dirección, está redoblando sus esfuerzos para alimentar nuestro talento y poner en consonancia nuestra cultura, nuestro objetivo y nuestra estrategia. Además de Nicola Shaw y Alberto Terol, el Consejo ha nombrado a Eva Castillo como consejera responsable de apoyar las iniciativas de diálogo con el personal, como se detalla más adelante en este informe.

El Consejo también está priorizando la diversidad y la inclusión. Tengo la satisfacción de afirmar que estamos dando ejemplo, ya que contamos con una notable representación femenina del 42% en el Consejo, siendo el 62% de nuestros consejeros independientes, y con dos comisiones del Consejo presididas por mujeres. También cumplimos el objetivo de diversidad étnica en los consejos del FTSE 100 fijado por la Parker Review. A pesar de estos avances, queda mucho por hacer en toda la empresa, y la dirección de IAG se ha comprometido a hacerlo. Para ello, se ha creado un Panel de Diversidad intergrupala para compartir las mejores prácticas y para codiseñar nuevas iniciativas de diversidad e inclusión. Además, hemos fijado un nuevo objetivo: que al menos el 40% de los puestos directivos sean ocupados por mujeres. Y seguiremos revisando nuestras políticas para asegurarnos de que somos una organización diversa e inclusiva.

Cambios en la Dirección

Tuve el placer de dar la bienvenida a dos nuevos miembros del Comité de Dirección durante el año. En primer lugar, como se comunicó el año pasado, David Podolsky, quien anteriormente trabajaba en Bain & Co, se incorporó al Grupo el enero de 2021 como Director de Estrategia, también se convirtió en Consejero Delegado de IAG Cargo a partir de abril de 2021. En segundo lugar, nombramos a Carolina Martinoli para el puesto de Directora de RR. HH., Asuntos Corporativos y Sostenibilidad en abril de 2021. Carolina cuenta con una amplia experiencia en el Grupo tras haber trabajado en British Airways e Iberia durante más diez años en puestos directivos en las áreas de marca y experiencia de clientes, así como en exitosos proyectos de transformación.

Dentro del Comité de Dirección, Lynne Embleton fue nombrada Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus a partir del mes de abril de 2021. Dirigió IAG Cargo desde 2017 y se ocupó de poner en marcha un proceso de transformación digital en el negocio. Anteriormente, Lynne desempeñó diversos cargos de responsabilidad en British Airways.

Como se anunció en octubre de 2021, Steve Gunning ha decidido dejar su puesto de Director Financiero y abandonar el Grupo tras la presentación de los resultados del ejercicio 2021. Tras un riguroso proceso de búsqueda, tengo el placer de dar la bienvenida a Nicholas Cadbury, que se incorporará en marzo de 2022. Se trata de un director financiero de prestigio y experimentado, con una excelente trayectoria en Whitbread, Premier Farnell y Dixons Carphone, además de una valiosa experiencia de consejos de administración como consejero no ejecutivo y presidente de la Comisión de Auditoría de Land Securities.

En nombre del Consejo, quiero agradecerle a Steve la importante contribución que ha realizado para ayudarnos a fortalecer el Grupo y colocarlo en una posición financiera sólida desde la que poder seguir afrontando los retos del futuro.

Evaluación del Consejo

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

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

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

Javier Ferrán

Presidente

Nuestro Consejo de Administración



Javier Ferrán ^N

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Alberto Terol ^R ^N

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, servicios profesionales, informática, hostelería

Cargos externos actuales:

Vicepresidente, Consejero Independiente Coordinador y Presidente de la Comisión de Nominaciones, Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas. Consejero y Presidente de la Comisión de Auditoría de GMP Property SOCIMI, S.A. Consejero de Broseta Abogados. Consejero de Schindler España. Consejero Independiente de Varma S.A. Vicepresidente y Consejero de Ontime Corporate Union. Patrono de la Fundación Telefónica. Vicepresidente del Círculo de Empresarios. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Asesor Internacional Senior de Centerbridge 2014-2021. Presidente del Consejo Supervisor de Senvion, GmbH 2017-2019. Consejero de OHL 2010-2016. Consejero de Aktua 2013-2016. Consejero de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009 y anteriormente, desde 2003, Miembro del Comité Internacional de Dirección. Socio Director de Deloitte EMEA y de la división fiscal y jurídica global 2007-2009. Socio Director de Deloitte América Latina 2003-2007. Integración Andersen Deloitte 2002-2003. Socio Director de EMEA de Arthur Andersen 2001-2002. Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues-Andersen 1997-2000.



Giles Agutter ^N ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Peggy Bruzelius ^A

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, corporate finance

Cargos externos actuales:

Presidenta de Lancelot Holding AB. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría de Lundin Energy AB. Consejera y Presidenta del Comité de Inversión de Skandia Mutual Life Insurance. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería.

Experiencia profesional anterior:

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



Eva Castillo ^A ^R

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero y telecomunicaciones

Cargos externos actuales:

Consejera de Caixabank. Consejera de Zardoya Otis. Patrona del Consejo Económico de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas-ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advanter School of Management.

Previous relevant experience:

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

Clave

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

- Ⓔ Comisión de Nombramientos
- Ⓕ Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

- Ⓓ Comisión de Retribuciones



Margaret Ewing Ⓐ Ⓔ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Maurice Lam Ⓐ Ⓕ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Emilio Saracho Ⓓ Ⓕ

Principales áreas de experiencia:

Banca, corporate finance, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Consejero de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior:

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



Robin Phillips Ⓕ

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte.

Cargos externos actuales:

Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Senior de Circadence Corporation (US). Consejero en IR-Scientific (Canadá).

Experiencia profesional anterior:

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



Heather Ann McSharry Ⓔ Ⓓ

Principales áreas de experiencia:

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

Cargos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Nicola Shaw Ⓓ Ⓕ

Principales áreas de experiencia:

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

Experiencia profesional anterior:

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

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

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

Al mismo tiempo, dado que cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council ("FRC") británico, en su redacción vigente en cada momento. Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido aplicable al periodo analizado (actualizado y publicado

en julio de 2018) en la página web del FRC (www.frc.org.uk).

IAG ha preparado un Informe de Gobierno Corporativo consolidado que responde a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) así como en la página web de la CNMV (www.cnmv.es). De conformidad con las regulaciones de la CNMV, este informe se ha presentado ante la CNMV acompañado de un anexo estadístico que cubre algunos datos legalmente requeridos. Este Informe de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2021.

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

Durante el año 2021, IAG cumplió plenamente con la mayoría de las recomendaciones aplicables del Código de Gobierno Corporativo español. Sin perjuicio de lo anterior, la Sociedad reconoce que,

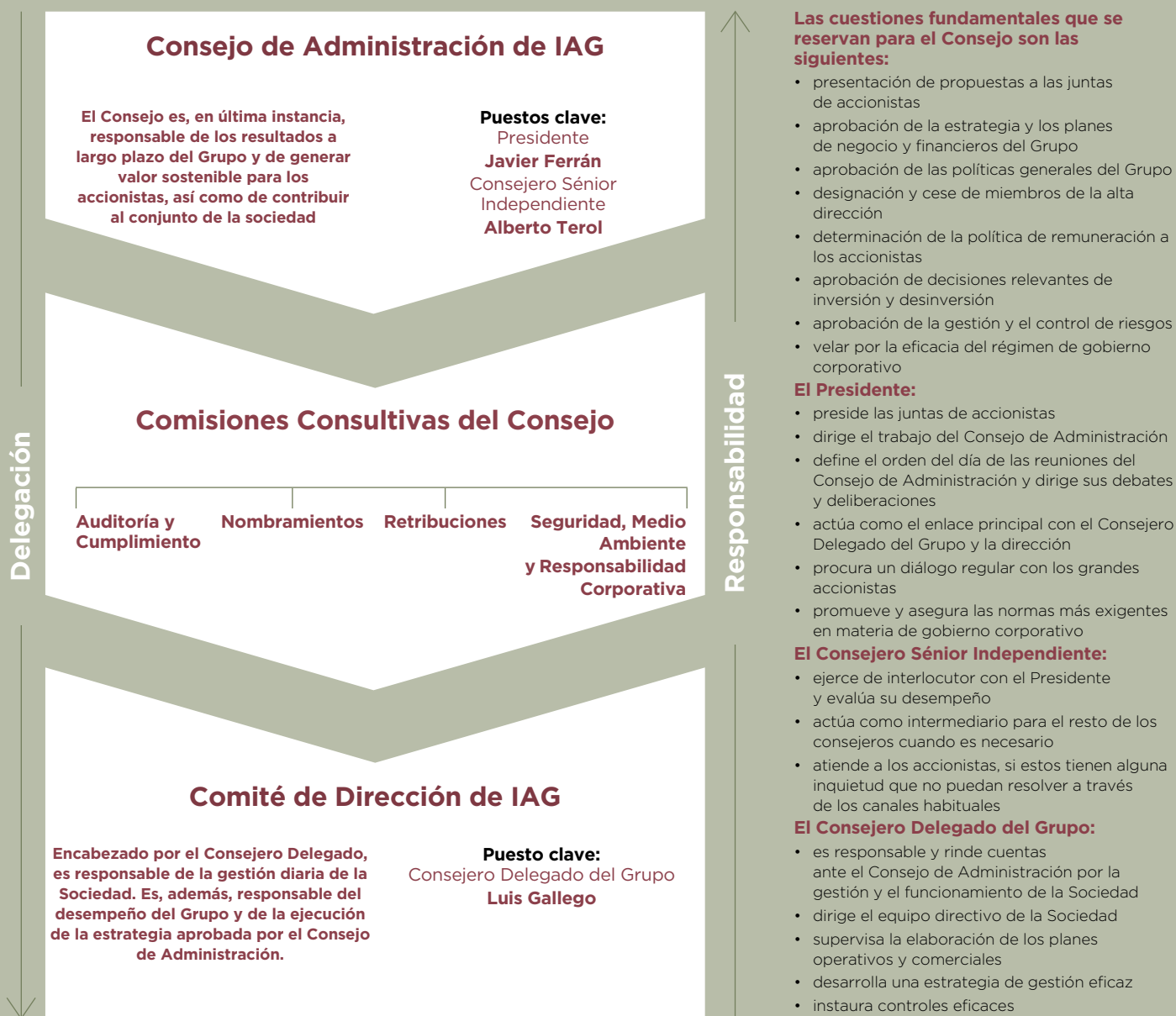
debido a los requisitos legales y reglamentarios aplicables del sector de la aviación, los estatutos de la Sociedad contienen algunas restricciones a la propiedad de las acciones, que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español. Además, durante 2021 la Sociedad cumplió parcialmente con la cuarta recomendación del Código español revisada en 2020, dado que durante el año su política sobre la comunicación y contactos con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto requería actualización para abordar mejor los requisitos de la recomendación revisada. La política se revisó y aprobó por el Consejo en la reunión del 24 de febrero de 2022.

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

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

Consejo de administración y objetivos de la Sociedad		Composición, sucesión y evaluación	
Declaración introductoria del presidente	124-125	Biografías de los miembros del Consejo	126-127
Objetivo y valores de la Sociedad	133	Composición del Consejo de Administración	131-132
Cultura corporativa	133	Informe de la Comisión de Nombramientos	144-147
Actividades del Consejo de Administración	139	Sucesión del Consejo	146
Inversión en la plantilla	133	Evaluación del Consejo de Administración	140-141
Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés	134		
Decisiones del Consejo, interés de la Sociedad y grupos de interés	135-137		
Compromiso con la plantilla	137		
Denuncia de irregularidades	151		
Conflictos de interés	141		
División de responsabilidades		Auditoría, riesgos y controles internos	
Marco de gobierno y reparto de responsabilidades	129	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	152-161
Consejo de Administración: división de responsabilidades	130	Confirmación justa, equilibrada y comprensible	154-155
Reuniones del consejo y de las comisiones	138	Confirmación de que el Consejo ha realizado una sólida evaluación de los riesgos emergentes y principales	100-101
Independencia de los consejeros	131 y 146	Gestión de riesgos y control interno	100-121
Asistencia al Consejo y a las Comisiones durante 2021	139	Principales riesgos e incertidumbres	100-121
		Retribuciones	
		Declaración del presidente de la Comisión de Retribuciones	160-162
		Informe sobre retribuciones de los Consejeros	164-187
		Alineación con la disposición 40	163

Marco de gobierno de IAG y división de responsabilidades



Actualizado conforme al marco de gobierno corporativo aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021

Estructura del Grupo

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

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

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

Consejo de Administración: división de responsabilidades

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

De acuerdo con su función de gobernanza, el Consejo de Administración se reserva un conjunto de materias para su decisión, de conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo de Administración. Esta lista de materias reservadas se revisó en la reunión del Consejo de Administración del 25 de febrero de 2021 y está disponible en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com).

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

Las diferentes posiciones del Consejo y sus responsabilidades respectivas se describen en la última versión del Reglamento del Consejo de Administración, de fecha 25 de febrero de 2021 (disponible en la página web corporativa). El Consejo aprobó regímenes de funcionamiento nuevos y separados para cada una de sus comisiones en el marco de la revisión del gobierno corporativo, completada en febrero de 2021. Estos regímenes de funcionamiento pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, las composiciones y las actividades de estas comisiones durante el año 2021 se describen en sus informes individuales dentro de este Informe sobre Gobierno Corporativo.

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

Composición del Consejo

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

Tras los importantes cambios en 2020, solo se designó un nuevo consejero no ejecutivo en 2021, cubriendo el puesto que surgió después de la jubilación del anterior Presidente, Antonio Vázquez, que tuvo lugar el 7 de enero de 2021. Por consiguiente, Maurice Lam fue nombrado consejero no ejecutivo en la Junta de Accionistas del 17 de junio de 2021. Para obtener información más detallada sobre su nombramiento, véase el informe de la Comisión de Nombramientos.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2021, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Javier Ferrán ¹	Presidente	20 de junio de 2019
Luis Gallego	Consejero Delegado	8 de septiembre de 2020
Alberto Terol	Consejero Sénior Independiente	20 de junio de 2013
Giles Agutter ²	Consejero Dominical	8 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	Consejera Independiente	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	Consejera Independiente	31 de diciembre de 2020
Margaret Ewing	Consejera Independiente	20 de junio de 2019
Maurice Lam	Consejero Independiente	17 de junio de 2021
Heather Ann McSharry	Consejera Independiente	31 de diciembre de 2020
Robin Phillips ²	Consejero Dominical	8 de septiembre de 2020
Emilio Saracho	Consejero Independiente	16 de junio de 2016
Nicola Shaw ³	Consejera Independiente	1 de enero de 2018

1 Fue designado Presidente el 7 de enero de 2021, tras la jubilación de Antonio Vázquez.

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

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

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

Independencia de los consejeros

Según lo comunicado por la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración revisó la independencia de los consejeros en su reunión del 20 de enero de 2022. Se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan otro negocio o relación que interfiera sustancialmente en el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en este Informe y en el Informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los consejeros.

El presidente fue considerado independiente en el momento de su nombramiento, y ni él ni ningún consejero no ejecutivo ha excedido el plazo máximo de nueve años recomendado expuesto en el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, siendo nuestro consejero más veterano Alberto Terol, que ha formado parte del Consejo desde 2013.

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

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

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

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

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

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

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

función del interés de la Sociedad, previo informe de la Comisión de Nombramientos.

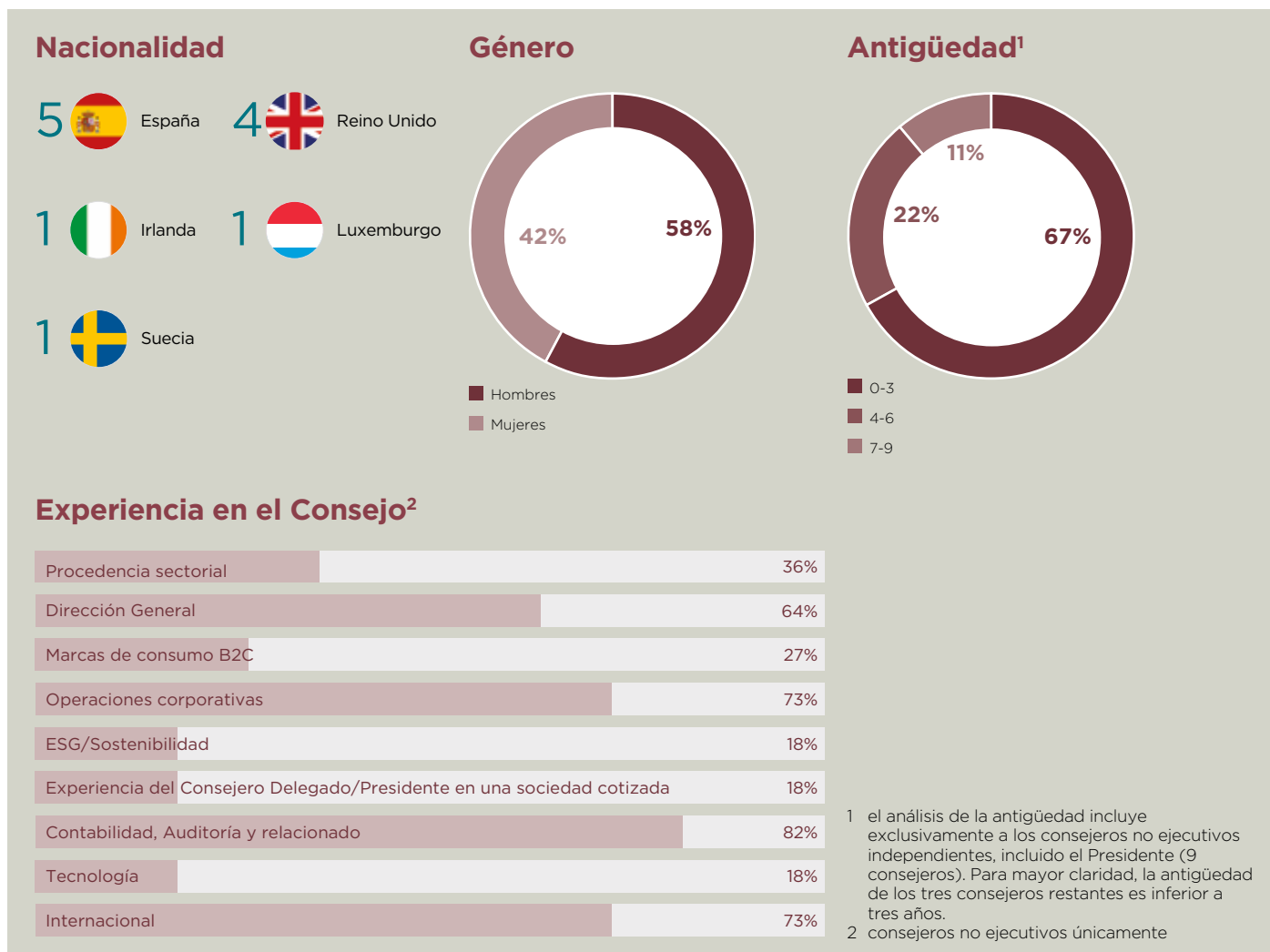
El Consejo de Administración únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes de la finalización del mandato cuando considere que existe justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entiende por justa causa cuando el consejero pasa a ocupar nuevos cargos o contrae nuevas obligaciones que le impiden dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo, incumple los deberes inherentes a su cargo o incurre de manera imprevista en alguna de las circunstancias previstas en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo de Administración.

La separación también puede proponerse como consecuencia de ofertas públicas de

adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que deriven en un cambio significativo de control.

Un consejero que cesa en su cargo antes de acabar su mandato debe explicar debidamente las razones de su decisión, o, en el caso de un consejero no ejecutivo, su opinión sobre los motivos de la resolución de la Junta de Accionistas, declarando sus razones en una carta que debe enviarse a todos los consejeros. Además, estas explicaciones deben incorporarse al Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Sociedad y, si resultara de interés para los accionistas, la Sociedad debería publicar un anuncio sobre la salida tan pronto como sea posible, indicando suficientemente las razones o circunstancias aducidas por el consejero.

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



Liderazgo del Consejo y objetivo de la sociedad

2021 fue otro año lleno de dificultades para el sector de las aerolíneas. Fue un año en el que el equipo directivo de IAG tuvo que centrarse en los desafíos inmediatos y, al mismo tiempo, sentar las bases para la transformación del Grupo de modo que este pueda ser más competitivo en el futuro. Lo anterior incluye garantizar que nuestra cultura corporativa está alineada con la estrategia de la Sociedad y refleja los valores en todo el Grupo.

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

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

El Consejo considera que IAG puede alcanzar su objetivo y visión promoviendo los valores clave del Grupo, que son la ambición, el trabajo en equipo, la innovación, el pragmatismo, la eficiencia y la responsabilidad. En 2022, el Consejo revisará cómo estos valores están más arraigados en el trabajo sobre la cultura corporativa y en las personas que comenzaron en el último trimestre de 2020, asegurándose que el ejercicio completo se arraiga con la estrategia y la transformación del Grupo.

Más información sobre el objetivo y los valores de IAG se puede encontrar a lo largo de este informe anual y en particular en las primeras páginas del Informe de Estrategia y en las cartas introductorias del Presidente y del Consejero Delegado.

Cultura corporativa

El Código de Conducta de IAG, aprobado por el Consejo en 2019, continúa guiando los comportamientos básicos que tratamos de fomentar e inculcar en el Grupo. Este Código se aplica a todos los consejeros y empleados y establece nuestros principios de integridad, así como la descripción de los casos en los que se requiere su cumplimiento.

Para reforzar el trabajo en cultura, en abril de 2021 Carolina Martinoli se incorporó al Comité de Dirección de IAG como directora de RR. HH., Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, con el cometido de prestar especial atención al personal, la cultura corporativa y la sostenibilidad.

En la reunión anual de estrategia de septiembre de 2021, el Consejo dedicó una sesión especial a nuestros empleados y la mejor manera de desarrollar la cultura corporativa del Grupo. De acuerdo con el modelo de negocio de IAG, cada compañía operadora sigue siendo responsable del diseño y la ejecución de sus respectivos planes, pero bajo un marco común. IAG juega un papel importante a la hora de fijar principios y estándares mínimos, para permitir compartir las mejores prácticas y el diseño de proyectos para todo el Grupo cuando resulte apropiado.

Tal y como se informó el año pasado, en el último trimestre de 2020 se completó el ejercicio del Índice de Salud Organizativa del Grupo (OHI), que corrió a cargo de una empresa externa. El objetivo es disponer de un indicador unificado para el Grupo que aúne la salud y la cultura organizativas bajo un marco común.

Los resultados y las conclusiones iniciales de la primera encuesta se compartieron con el Consejo de Administración durante la reunión de estrategia de dos jornadas realizada en diciembre de 2020, en una sesión especialmente dedicada a la cultura y al personal. Tras la reunión, se definieron las prioridades y los planes de acción para toda la organización, que se pusieron en marcha en el primer semestre de 2021. En este contexto, en el futuro se realizará una vez al año una encuesta completa del Índice de Salud Organizativa, con una encuesta de seguimiento cada seis meses. Toda esta información se comunicará y comentará regularmente con el Consejo de Administración.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también revisó e informó al Consejo de Administración sobre la eficacia y el funcionamiento de los canales “Speak Up” que están disponibles en todo el Grupo, proporcionados por terceras partes independientes, a través de los cuales los empleados pueden plantear sus inquietudes de manera confidencial. Durante el año 2021 la Comisión analizó este informe, incluido el número y la naturaleza de las cuestiones planteadas a través de los canales “Speak Up”. Puede consultarse más información en la sección «Ética e integridad» del informe de sostenibilidad.

Inversión en la plantilla

En general, todas las sociedades del Grupo invierten en sus empleados mediante formación y programas de desarrollo, además de programas de salud y bienestar. Los términos y condiciones se determinan y se gestionan dentro de cada compañía operadora, lo que les permite establecer recompensas adecuadas para reflejar su modelo operativo específico y las condiciones del mercado local. En todo el Grupo procuramos garantizar que todas las recompensas y beneficios sean simples, claros, competitivos y justos. En Reino Unido, España e Irlanda, aproximadamente el 90% de la plantilla de IAG está cubierta por convenios colectivos, con diferentes niveles en otros países en los que opera el Grupo. Trabajamos estrechamente con los representantes de los trabajadores para consultar asuntos relacionados con las recompensas. Para aquellos que no están cubiertos por convenios colectivos, comparamos los puestos y las recompensas con los mercados locales para garantizar que sigan siendo atractivos y competitivos.

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

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

El marco de gobierno de la Sociedad se revisó en febrero de 2021 y, de acuerdo con la recomendación del Código de Gobierno español, a una de las comisiones consultivas del Consejo, la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, se le asignó la responsabilidad de supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con sus grupos de interés, incluidos sus empleados.

Considerando las circunstancias excepcionales en las que operamos como consecuencia de la pandemia de COVID-19, la identificación de los grupos clave y sus intereses se ha revisado y actualizado.

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

En la sección dedicada al compromiso con la plantilla se informa sobre las interacciones del Consejo con este colectivo. En cuanto a los accionistas, tal y como se describe en la sección dedicada a los grupos de interés, el Presidente mantiene un diálogo regular con los principales accionistas con el fin de entender sus puntos de vista sobre el gobierno corporativo y el desempeño del Grupo con respecto a la estrategia. Además de esto, el Consejero Sénior Independiente y Presidente de la Comisión de Retribuciones mantuvieron un contacto significativo con los principales accionistas y los asesores de voto en relación con la política de retribuciones de los consejeros de IAG.

El Consejo de Administración ha sido informado con regularidad de las consideraciones e inquietudes de los accionistas. El Director de Relaciones con Inversores informa regularmente al Consejo de Administración de IAG, y uno de los intermediarios bursátiles de la Sociedad fue invitado a la reunión de estrategia anual para debatir sobre las ideas de los inversores.

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

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

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

Decisiones del Consejo, interés de la Sociedad y grupos de interés.

Como se ha explicado anteriormente, el Consejo de IAG ha delegado la gestión diaria de la Sociedad en el Consejero Delegado y su equipo directivo, pero se ha reservado para sí la capacidad de decisión sobre varios asuntos, incluidas tres áreas principales:

- La aprobación de la estrategia del Grupo y la supervisión de su ejecución, lo que implica la aprobación del plan de negocio, los objetivos de gestión y el plan financiero anual, el seguimiento de la información interna y los sistemas de control y del marco y los procesos de gestión de riesgos.
- Aprobación y supervisión del cumplimiento de las políticas generales del Grupo, en las que se incluyen: la política de inversión y financiación, la política de gestión de los riesgos empresariales, la política de responsabilidad corporativa o la política de sostenibilidad.

- De acuerdo con algunos umbrales cuantitativos, la aprobación de los compromisos contractuales, las adquisiciones o enajenaciones de activos, las inversiones en inmovilizado, los préstamos o las inversiones en participaciones accionariales.

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por una instrucción interna que cubre el Consejo y el Comité de Dirección de IAG, así como los Consejos de las principales filiales. Además, otra instrucción regula el proceso de inversión interno. Este marco, junto con la dedicación y el apoyo de expertos facilitados por las diferentes comisiones consultivas del Consejo, aseguran la existencia de un sistema de gobierno adecuado.

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

Este ha sido un segundo año sin precedentes para IAG, por lo que el Consejo ha seguido adaptando su forma de trabajar los asuntos al ritmo del negocio. Hasta agosto, el Consejo celebró reuniones quincenales para hacer un seguimiento apropiado del desarrollo del negocio, apoyar a la dirección durante este periodo tan complejo y se siguen tomando decisiones primordiales en respuesta a la pandemia de COVID-19.

Ajuste, adaptación y reactivación de las operaciones en función de la situación creada por la pandemia de COVID-19.

El Consejo supervisó la gestión de la crisis y la coordinación de la respuesta del Grupo, en particular las acciones adoptadas para asegurar el negocio a corto plazo (reduciendo costes, reforzando la liquidez y preservando la tesorería). Al mismo tiempo, el Consejo se mantuvo centrado en el diseño y las acciones para la transformación del Grupo, con el fin de garantizar que salga de la crisis siendo competitivo y sostenible. Aunque las decisiones con respecto a los empleados y clientes las toman las compañías operadoras, el Consejo de Administración de IAG las supervisa y coordina a escala del Grupo.

Decisión	Cuestiones relativas al artículo 172
Durante esta crisis, las decisiones en relación con los costes, la reestructuración de plantilla o la reducción de salarios, e incluso sobre el capital, han sido muy complejas y desafiantes. Son el perfecto ejemplo de cómo se toman las decisiones buscando el interés de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta a nuestros accionistas, pero también considerando e intentando conciliar los intereses de nuestros empleados y de nuestros clientes en la medida de lo posible. Se necesitaron medidas significativas a corto plazo para reforzar la capacidad de adaptación de la Sociedad ante un entorno muy complicado, de manera que pudiéramos asegurar la ejecución de nuestra estrategia a largo plazo y la creación continua de valor para nuestros accionistas.	LT Interés social Empleados Accionistas Otros grupos de interés Sostenibilidad
El esfuerzo y la atención que mostraron la dirección y el Consejo a la remodelación y la preparación del negocio, con el fin de asegurar que estábamos preparados operativamente para volver a las operaciones en poco tiempo, una vez que se hubieran suavizado las restricciones, es otro ejemplo de las decisiones tomadas teniendo en cuenta a nuestros empleados y a nuestros clientes, y con un enorme esfuerzo para dialogar con los Gobiernos y reguladores.	
Las diferentes compañías mantenían informado al Consejo sobre el impacto de la pandemia en sus clientes y empleados y sobre las medidas aplicadas para atenderlos, por ejemplo el diseño y despliegue de procedimientos de salud y seguridad para la COVID-19.	

Iniciativas de Financiación Corporativa frente a la COVID-19

Durante este difícil periodo, el Grupo ha captado un volumen sustancial de fondos en los mercados de deuda. El Consejo recibió actualizaciones periódicas sobre la financiación y la liquidez, así como las novedades sobre los resultados comerciales del Grupo. En el primer semestre de 2021, IAG lanzó una emisión de bonos sénior no garantizados de 1.200 millones de euros y una emisión de bonos convertibles de 825 millones de euros. En lo que respecta a nuestras aerolíneas, el Consejo aprobó el acuerdo con el UK Export Finance (UKEF) y un consorcio de bancos para la concesión de un crédito a cinco años a través del mecanismo Export Development Guarantee Facility de 1.000 millones de libras para British Airways, del que aún no se ha dispuesto, además del crédito de 2.000 millones de libras del UKEF que se anunció en diciembre de 2020 y que se dispuso en su totalidad a principios de 2021. En marzo de 2021, British Airways, Iberia y Aer Lingus consiguieron 1.755 millones de dólares de financiación comprometida en forma de línea de crédito renovable garantizada, otorgada por los bancos con los que trabaja el Grupo.

Decisión	Cuestiones relativas al artículo 172
A la hora de examinar estas transacciones, el Consejo tuvo que tener en cuenta una evaluación detallada de los requisitos de financiación, las previsiones y los escenarios de modelización, así como los términos y condiciones de las correspondientes operaciones, todo ello para adoptar la decisión en el mejor interés de la sociedad. Además, el Consejo tuvo que considerar la capacidad de cumplir íntegramente con las cláusulas de los acuerdos bancarios y otros requisitos, incluyendo las restricciones impuestas en relación con los dividendos o la remuneración de los ejecutivos. El Consejo tuvo que sopesar los intereses a corto y a largo plazo del Grupo para formalizar esta transacción, teniendo en mente la pérdida de flexibilidad por parte del grupo en algunas cuestiones, y la restricción impuesta a otros grupos de interés, particularmente los accionistas.	Interés social LT Empleados Accionistas Otros grupos de interés

Política de Retribución

En 2021 la Sociedad puso en marcha un nuevo marco de retribución para los consejeros ejecutivos y la alta dirección. Esta nueva retribución está diseñada para adaptarse a la estrategia de la Sociedad y respaldar el objetivo de atraer y conservar el talento en todo el Grupo.

Decisión	Cuestiones relativas al artículo 172
Se ha llevado a cabo un amplio proceso de diálogo interno y externo para apoyar el diseño y la aplicación de esta nueva política de retribución. Las opiniones recibidas de manera interna, por parte de compañeros, y externamente, tanto de accionistas como de asesores de voto, influyeron directamente en su diseño.	Interés social LT Accionistas
El nuevo Plan de Acciones Restringidas (RSP) aprobado por el Consejo y por los accionistas mejorará la capacidad del Grupo para atraer, motivar y retener directivos en un mercado global cada vez más competitivo para el talento del liderazgo. Siguiendo los comentarios de los accionistas y en virtud de la recomendación de la Comisión de Retribuciones, el Consejo decidió facilitar más detalles sobre la evolución del Plan de Acciones Restringidas para dar una mayor garantía de que cualquier prestación concedida a través del Plan de Acciones Restringidas será justa y apropiada en el contexto de unos resultados empresariales sostenibles y la experiencia de los grupos de interés. El objetivo principal del Consejo en el despliegue de esta nueva Política de Retribución es impulsar los comportamientos que sostienen la ejecución de la estrategia del Grupo y los objetivos de negocio. De acuerdo con esto, la política cuenta con la flexibilidad y la discreción necesarias para adaptarse a las circunstancias comerciales y de mercado, así como para recuperar incentivos cuando posteriormente se considera que un desempeño es infundado.	Empleados Sostenibilidad Valores y reputación corporativa
Entender y equilibrar los intereses de todos los grupos de interés en las decisiones sobre la remuneración de ejecutivos garantiza que los resultados sean objetivos, justos y proporcionales. La simplificación de nuestro marco de remuneración y la atención al desempeño a largo plazo ayudan al equipo directivo del Grupo a seguir cumpliendo con nuestra estrategia y con la rentabilidad sostenible para nuestros accionistas.	

Objetivo, valores y cuestiones de sostenibilidad

Nuestro papel en el mundo es conectar personas, empresas y países. Lo hacemos y creamos valor a través de un modelo único que permite a nuestras aerolíneas trabajar en pro de los intereses a largo plazo de nuestros clientes, nuestros empleados, nuestros accionistas y la sociedad. Consideramos que la ambición, el trabajo en equipo, la innovación, el pragmatismo, la eficiencia y la responsabilidad son los valores clave que nos permiten cumplir con nuestro objetivo.

Decisión	Cuestiones relativas al artículo 172
<p>El Consejo considera que nuestro objetivo debe ser impulsar nuestra estrategia, guiar nuestra cultura y proporcionar un marco para una toma de decisiones coherente que beneficie a todos los grupos de interés. Durante el año 2021, el Consejo, a través de su Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, revisó la evaluación de materialidad, efectuada por un proveedor externo, para analizar qué actividades empresariales tienen un impacto material en el medio ambiente y la población y qué es más importante para los principales grupos de interés. La estrategia, las iniciativas y los informes de sostenibilidad de IAG se basan en los comentarios que se reciben. El objetivo de IAG es ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad, lo que conlleva no solo transformar su propio negocio, sino también trabajar para crear una industria de la aviación verdaderamente sostenible. IAG se compromete a ofrecer buenas prácticas en materia de programas, procesos e impactos de sostenibilidad. El Consejo de IAG está convencido de que la sostenibilidad es fundamental para el crecimiento a largo plazo. En consonancia con esto, en la reunión de estrategia anual, el Consejo examinó los principios de la estrategia de Recursos Humanos y ESG del Grupo. En enero de 2022, el Consejo abordó detenidamente el enfoque y la ambición de la Sociedad con respecto a la diversidad y la inclusión.</p> <p>El Consejo tiene en cuenta todas estas cuestiones porque son la clave para la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio, ya que los factores ESG se han convertido en cuestiones cada vez más importantes para los accionistas e inversores, así como para entidades financieras, y también porque son cada vez más relevantes para nuestros empleados y clientes.</p>	<p>Interés social LT Accionistas Empleados Clientes Sostenibilidad Valores y reputación corporativa</p>

Compromiso con la plantilla

La pandemia de COVID-19 redujo considerablemente el programa habitual de visitas y contactos presenciales del Consejo con el equipo directivo y los empleados, que solo pudo retomarse durante el último trimestre de 2021. El Consejo ha sido informado con regularidad sobre las iniciativas de cada compañía operadora con respecto a su plantilla durante la pandemia. Se dedicó una sesión en la reunión de estrategia anual al análisis y debate de los resultados y las conclusiones iniciales de la encuesta

realizada a los empleados del Grupo, así como a discutir el enfoque y las metas del Grupo en cuestiones relacionadas con los empleados.

Eva Castillo, Nicola Shaw y Alberto Terol han sido designados como los consejeros responsables del compromiso con la plantilla. Recientemente se han llevado a cabo sesiones de diálogo del Consejo con British Airways, Iberia, IAG Loyalty, IAG Cargo, IAG Tech, Vueling y Aer Lingus. Las sesiones han sido muy productivas y han brindado la oportunidad de escuchar a diferentes grupos de empleados y

conocer las últimas innovaciones. Los temas principales han sido el impacto de los cambios en los términos y condiciones, los planes de la compañía con respecto a la dotación de recursos al salir de la pandemia, la eficacia de los canales de comunicación, el enfoque de la flexibilidad a medida que más equipos vuelven a las oficinas y la postura del Grupo sobre el desarrollo y la carrera profesional. En cada visita se incluyó un informe para los equipos directivos sobre nuevas cuestiones, con el fin de garantizar que se toman las medidas adecuadas.

Reuniones del Consejo y de las comisiones

Se habían programado ocho reuniones del Consejo durante el año, incluida la sesión anual de dos días sobre estrategia, prevista en septiembre de 2021.

Desde el comienzo del año, el Consejo pasó de celebrar reuniones semanales a reuniones quincenales para continuar haciendo un seguimiento del impacto de la pandemia y la respuesta del Grupo. Desde finales de julio de 2021, el Consejo regresó a su calendario de reuniones corriente, dado que las restricciones a los viajes empezaron a levantarse y el negocio del Grupo inició la senda de la recuperación. El número total de reuniones del Consejo celebradas durante el periodo cubierto fue de 19. Los datos sobre la asistencia a estas reuniones del Consejo y las comisiones figuran más adelante en este informe.

Además, se celebraron dos reuniones por el procedimiento por escrito y sin sesión, en las que todos los miembros del Consejo acordaron adoptar acuerdos a través de dicho procedimiento.

La Secretaría del Consejo de Administración, junto con el Director de Asesoría Jurídica, mantiene una agenda anual permanente para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben considerarse. El Presidente fija una agenda correctamente estructurada para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado, con el apoyo de la Secretaría del Consejo de Administración y del Director de Asesoría Jurídica. Durante 2021, como ocurrió en 2020, las prioridades del Consejo se vieron condicionadas por la pandemia de COVID, el apoyo a la dirección y la supervisión tanto de los negocios del Grupo como la atención a sus grupos de interés y la respuesta sostenida del Grupo ante la pandemia. Las actividades clave del Consejo en 2021 se describen en la tabla de las actividades que se muestra más adelante en este informe.

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

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

Como establece el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. De no ser posible, pueden otorgarle una representación a otro consejero, aunque los consejeros no ejecutivos solo pueden concederle una representación a otro consejero no ejecutivo. Estas representaciones deberán conferirse por escrito y otorgarse específicamente para cada reunión. Ningún consejero puede tener más de tres representaciones, con excepción del Presidente, aunque no puede representar a más de la mitad de los integrantes del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones precisas de voto.

Debido al extenso número de reuniones adicionales del Consejo realizadas durante el año a raíz de la pandemia de COVID, y en ocasiones convocadas con muy poca antelación, algunos de sus integrantes no pudieron asistir a todas ellas.

Asistencia a las reuniones del Consejo y las comisiones durante 2021

Miembro del Consejo ¹	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán ²	19/19		7/7		1/1
Luis Gallego	19/19				
Giles Agutter	18/19		6/7		3/3
Peggy Bruzelius	18/19	10/10			
Eva Castillo	17/19	8/10		8/10	
Margaret Ewing ³	19/19	10/10	6/6		
Maurice Lam ⁴	8/8	4/4			2/2
Heather Ann McSharry	19/19		7/7	10/10	
Robin Phillips	19/19				3/3
Emilio Saracho	19/19			9/10	3/3
Nicola Shaw	19/19			8/10	3/3
Alberto Terol ⁵	18/19	6/6	7/7	10/10	

1 Antonio Vázquez Romero no asistió a ninguna reunión del Consejo o de sus comisiones durante 2021, dado que dejó su puesto en el Consejo el 7 de enero de 2021.

2 Designado Presidente del Consejo el 7 de enero de 2021. Dejó su puesto en la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa el 17 de junio de 2021.

3 Designado integrante de la Comisión de Nombramientos el 28 de enero de 2021.

4 Se incorporó al Consejo y sus respectivas comisiones el 17 de junio de 2021.

5 Dejó su puesto en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 17 de junio de 2021.

Actividades del Consejo de Administración

El año 2021 volvió a ser un año sin precedentes para el Grupo, puesto que este volvió a afrontar el reto más imponente al que se haya enfrentado nunca el sector de las aerolíneas. La actividad del Consejo de Administración refleja con claridad estas circunstancias. A continuación, se describen las principales áreas de actividad del Consejo de Administración durante 2021:

Estrategia y planificación

Reunión conjunta de estrategia de dos jornadas del Consejo de Administración y el Comité de Dirección, que incluye:

- Contexto estratégico
- Función del Centro Corporativo
- Máximo potencial de IAG Loyalty
- Actualización sobre IAG Cargo
- Excelencia tecnológica
- Transformación de la flota de IAG y estrategia
- Actualización sobre Londres Gatwick/ París Orly
- Actualización sobre el personal y la dimensión ESG
- Asociaciones y examen de fusiones y adquisiciones
- Planes de transformación y parámetros financieros orientativos
- Puntos de seguimiento de la estrategia

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operadoras
- Informes financieros trimestrales y anuales
- Informe financiero mensual (revisado en la reunión correspondiente o distribuido a todos los miembros del Consejo de Administración)
- Revisión de los principios de asignación del capital del Grupo
- Revisión de diferentes acuerdos de negocio conjunto
- Actualización sobre el proceso sancionador de la Oficina del Comisario de Información contra British Airways y el litigio relacionado

Crisis de la COVID-19

- Actualizaciones sobre la situación y las previsiones de liquidez e información sobre los ingresos de pasajeros
- Seguimiento de las restricciones a los viajes y actualización de la capacidad

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Seguimiento de la adquisición de Air Europa
- Acuerdos de financiación
- Novedades sobre la flota
- Inversiones en tecnología
- Acuerdo de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves
- Enajenación o imputación a pérdida de aeronaves y acuerdos de aplazamiento

Gestión de riesgos y controles internos

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

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna
- Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Sucesión en el Consejo de Administración y en la dirección
- Cuestiones relacionadas con la retribución, incluida la política de remuneración para los nuevos consejeros
- Convocatoria de la Junta General de Accionistas y propuestas de acuerdos
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración
- Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones y sobre las prioridades de mejora
- Novedades en el programa de seguros de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo

Información y formación del Consejo de Administración

En general, todos los materiales relativos a las reuniones del Consejo y las comisiones están a disposición de todos los consejeros, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que hace posible un acceso seguro y eficiente a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo de Administración y del Director de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento legal, contable, técnico, financiero, comercial u otro asesoramiento especializado a expensas de la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2021.

En 2021, el Consejo de Administración recibió información específica sobre gobierno corporativo y las novedades legales y reglamentarias más importantes. Además, la mayor parte de los consejeros asistió a dos sesiones de profundización organizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que versaron sobre la consulta abierta del BEIS en relación con el libro blanco del gobierno británico titulado "Restoring trust in audit and corporate governance: proposals on reforms", y en relación con las obligaciones de los planes de pensiones de prestación definida de BA. Además, se celebraron dos sesiones de dos horas cada una, con apoyo de una firma externa y copresididas por los presidentes de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, centradas en la gobernanza de las oportunidades y los riesgos relacionados con el cambio climático y los requisitos de presentación de información no financiera.

Los consejeros tienen la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos sobre el negocio, y cualquier cuestión técnica relacionada, de forma permanente para facilitar un eficaz cumplimiento de sus funciones. Los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de analizar asuntos de formación y desarrollo en el marco de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

Incorporación de nuevos consejeros

Según las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, los consejeros recién nombrados reciben un completo programa de incorporación que está adaptado a sus necesidades. El programa se basa en las necesidades individuales del consejero e incluye reuniones con otros consejeros, la

alta dirección y asesores externos clave, según corresponda. La finalidad del programa es ofrecer a los nuevos consejeros una visión general de la industria y el sector, incluidas especificaciones de cada uno de los mercados en los que opera el Grupo, así como una comprensión del modelo de negocio del Grupo y sus diferentes negocios. El programa también es una herramienta útil para presentar al nuevo consejero al Comité de Dirección del Grupo, así como a los equipos de las diferentes compañías operadoras.

En enero de 2021, se puso en marcha otro programa de incorporación para los tres consejeros recién nombrados siguiendo las pautas de incorporación de IAG. En esta ocasión, cabe señalar que se organizaron reuniones con la dirección para dar prioridad a una rápida presentación del Grupo y sesiones informativas sobre las principales cuestiones de actualidad, con una segunda fase formada por las reuniones habituales con todos los miembros del Comité de Dirección y otros puestos clave dentro de IAG. Además, se puso en marcha un programa de incorporación para Maurice Lam tras su nombramiento en junio de 2021. Se recoge más información en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Debido a las limitaciones impuestas por el COVID-19, prácticamente todas las reuniones se celebraron virtualmente y las visitas de los consejeros a los centros clave del Grupo y las reuniones con la dirección de las compañías operadoras tuvieron que posponerse. Como se indicará más adelante en el contexto de la evaluación del Consejo, estas visitas se retomarán en 2022 en la medida de lo posible.

Como se explica a continuación en la sección dedicada a la evaluación del Consejo, los comentarios expresados por los nuevos consejeros sobre el programa de incorporación de IAG son muy positivos. Los consejeros consideran que el programa de reuniones es muy exhaustivo y ofrece una información muy completa sobre el Grupo y el sector. En las circunstancias actuales, se realizó un esfuerzo importante para compartir perspectivas sobre las cuestiones que afectan actualmente al Grupo, en especial en el contexto de las inciertas y extremadamente complejas condiciones derivadas de la pandemia.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente y cada tres años se realiza una revisión externa independiente. La última evaluación externa se llevó a cabo en 2019, por lo que en 2021 se realizó una evaluación interna.

La evaluación interna estuvo dirigida por el Presidente y fue realizada por el Secretario del Consejo mediante un cuestionario de autoevaluación, complementado con un debate general del Consejo al completo sobre el resultado de la encuesta y las acciones propuestas en el marco de la reunión del Consejo celebrada el 16 de diciembre de 2021.

Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y las comisiones continúan cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades. Los consejeros consideraron que existió un grado de compromiso e implicación sobresaliente por parte de todos los miembros del Consejo durante un año en el que el negocio siguió haciendo frente a los retos planteados por la crisis del COVID-19. La gestión permanente de la agenda del Consejo y la frecuencia de las reuniones han permitido al Consejo mantenerse informado y ser capaz de apoyar a la dirección a lo largo del año a medida que cambiaban las circunstancias. En relación con las áreas prioritarias acordadas de cara a 2021, el Consejo consideró que se realizaron notables avances en todas ellas atendiendo a la complejidad de la situación. Concretamente, se reforzaron los programas de incorporación para facilitar la rápida presentación y adaptación de los nuevos consejeros y se creó la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, cuyas reuniones comenzaron en mayo, de acuerdo con el plan de actividades acordado.

Entre las acciones acordadas para 2022 se encuentran las siguientes:

- valorar cuál es la mejor forma de reforzar las competencias del Consejo en asuntos tecnológicos y digitales
- en la medida en que lo permitan las restricciones a los viajes, organizar reuniones del Consejo en Barcelona y Dublín que incluyan reuniones con los equipos directivos de Vueling y Aer Lingus
- revisión del calendario anual para garantizar una cobertura adecuada de las áreas prioritarias acordadas

- mejoras en el seguimiento de cuestiones que se planteen y en los informes al Consejo
- seguir reforzando el diálogo entre el Consejo y la alta dirección, facilitando que los directivos por debajo del Comité de Dirección puedan hacer presentaciones en las reuniones del Consejo
- seguimiento y consolidación del trabajo realizado tras la creación de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Otra información legal

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

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

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

La Junta General de 17 de junio de 2021 aprobó la reelección de Giles Agutter y de Robin Phillips como consejeros dominicales no independientes a propuesta del accionista significativo de IAG Qatar Airways Group (Q.C.S.C.) ('Qatar Airways'). Qatar Airways, compañía aérea de Oriente Medio con sede en Doha, es el mayor accionista individual de IAG desde 2016, con una participación en el capital de la Sociedad del 25,143% a la fecha de este informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo IAG. Esta estrecha relación de colaboración comercial se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial, lo que reduce significativamente la posibilidad de que se produzcan conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

En lo que respecta a la relación de los consejeros dominicales con el accionista significativo que ha propuesto su nombramiento, cabe señalar que Giles Agutter es el propietario y Consejero Delegado de la firma de consultoría Southern Sky Limited, uno de cuyos principales clientes es Qatar Airways y que Robin Phillips no tiene ninguna relación relevante con Qatar Airways.

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

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

La ejecución de este tipo de operaciones debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realicen en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas. Este año, el reglamento interno de IAG sobre operaciones vinculadas se revisó para adecuarlo a los cambios introducidos en la Ley de Sociedades de Capital relativos al régimen de las operaciones con partes vinculadas de las sociedades cotizadas. De acuerdo con este nuevo requisito, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe emitir un informe al Consejo en el que evalúe si la operación es justa y razonable desde el punto de vista de la Sociedad y, cuando corresponda, de los accionistas distintos de la parte vinculada, e informar sobre esta evaluación, con inclusión de los supuestos y métodos empleados. Los consejeros vinculados con la operación no participarán en la elaboración de dicho informe.

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

De conformidad con los procedimientos de IAG sobre operaciones con partes vinculadas, antes de someterse a la

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

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 17 de junio de 2021 autorizó al Consejo, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2022 (o durante un periodo de 15 meses contados a partir del 17 de junio de 2021 si este fuera menor), para:

- ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades de Capital española hasta un cincuenta por ciento del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad máxima en que necesite ampliarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente) mediante la emisión y colocación en circulación de nuevas acciones (con o sin prima) cuyas contraprestaciones serán contribuciones en efectivo;
- emitir títulos (incluidos warrants) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social conjunto que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a un cincuenta por ciento del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe bajo las autorizaciones anteriores a los efectos de distribuir acciones o valores convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo agregado de las acciones así distribuidas o que se distribuyan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal

agregado del capital social emitido de la Sociedad al 17 de junio de 2021;

- llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones, de manera directa por parte de la Sociedad, o indirecta a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
 - el número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 17 de junio de 2021, fecha de aprobación del acuerdo;
 - el precio mínimo que podrá pagarse por una acción es cero;
 - el precio máximo que podrá pagarse por una acción es el mayor entre:
 - una cantidad igual a la resultante de incrementar en un cinco por ciento la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se realice la operación; y
 - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realiza la operación, en la hora correspondiente; en cada caso, excluidos los gastos.

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

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

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2021, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2020: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2020: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2020: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2021, la Sociedad poseía 10.153.335 acciones propias en autocartera.

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

La Sociedad dispone de un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR) facility", que se negocian en mercados OTC (over-the-counter) de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario del ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2021, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 55.871.936 acciones de IAG (2020: 40 millones de acciones).

Capital social de la Sociedad

El capital social no experimentó ningún cambio durante el ejercicio.

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2021, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones de los instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Cantidad de acciones directas	Cantidad de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C)	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%
Lansdowne Partners International Limited ¹	-	80.876.691	Fondos y cuentas gestionadas por inversores controlados por Lansdowne Partners (UK) LLP	80.876.691	1,627%

Junta de Accionistas

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

Teniendo en cuenta las circunstancias provocadas por la pandemia de COVID, así como la recomendación del Código de Buen Gobierno Corporativo español, la Sociedad facilitó la asistencia y participación virtual en la Junta General de 2021 a través de una plataforma online. Se expone información más detallada sobre la Junta General de Accionistas de 2021 en la sección de compromiso con los grupos de interés .

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

Obligaciones de información

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

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

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a acciones de la Sociedad, que le comunique por escrito la información que la Sociedad le requiera en relación con la titularidad real o cualquier otro interés en las acciones en cuestión, que obre en conocimiento del accionista u otra persona, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente para determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés en las acciones de la Sociedad, o si es necesario, adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o sus filiales.

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

Limitaciones a la propiedad de las acciones

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

En tales circunstancias, si personas que no estén cualificadas adquieren acciones incumpliendo dicha restricción, el Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) solicitar a los titulares la enajenación de las acciones correspondientes para que ninguna persona no cualificada sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. En caso de que no se lleve a cabo dicha transmisión en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las correspondiente acciones (para su ulterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último Balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona no cualificada en cuestión.

Impacto del cambio de control

Algunos acuerdos de financiación significativos de IAG permiten el pago anticipado, el rescate o la rescisión anticipada en determinadas circunstancias si se produce un cambio de control de la Sociedad.

Además, los planes de acciones de la Sociedad contienen disposiciones por las que las opciones y adjudicaciones pueden conferirse y ser ejercitables en caso de cambio de control de la Sociedad, de acuerdo con la normativa de los planes.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

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

Informe de la Comisión de Nombramientos



Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Javier Ferrán (Presidente)	8 de septiembre de 2020
Giles Agutter	24 de septiembre de 2020
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020
Alberto Terol	20 de junio de 2019

Estimado accionista

Me complace presentar, en nombre de la Comisión de Nombramientos, mi primer informe anual completo como Presidente.

Además de las cuestiones habituales, el trabajo de la Comisión en 2021 se ha centrado en examinar los nombramientos y los cambios en el seno del Comité de Dirección de IAG, dado que el Consejero Delegado del Grupo ha continuado reforzando su equipo directivo. Durante el año, la Comisión consideró cambios en tres posiciones del Comité de Dirección, el nombramiento de un nuevo Director de Estrategia, el nombramiento de la Directora de RR.HH., Asuntos Corporativos y Sostenibilidad y el cambio de Lynne Embleton como Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus.

Además, la Comisión supervisó el nombramiento de Nicholas Cadbury, como nuestro nuevo Director Financiero que se incorporará al Grupo el 21 de marzo de 2022, tras la salida de Steve Gunning.

En este informe se proporcionan más detalles sobre los cambios en la dirección.

Otra área prioritaria de la Comisión ha sido la planificación de la sucesión de la alta dirección y el desarrollo del talento, incluidos los requisitos de diversidad. De hecho, en septiembre la Comisión emprendió una revisión detallada de los nuevos planes e iniciativas en consonancia con la estrategia de RR.HH. del Grupo. En 2022, seguiremos centrándonos en esta importante área, supervisando el desarrollo de los planes que se han presentado.

En junio de 2021, dimos la bienvenida a un nuevo consejero no ejecutivo, Maurice Lam,

cuyo proceso de nombramiento fue gestionado por la Comisión durante el primer semestre del año.

Tras los recientes nombramientos de consejeros no ejecutivos, la Comisión supervisó sus completos programas de incorporación. Debido a las restricciones existentes a causa del COVID, las reuniones de incorporación se celebraron virtualmente. A pesar de las dificultades, gracias al apoyo del comité de dirección de IAG, los comentarios expresados por los consejeros han sido muy positivos. Esperamos completar el programa de incorporación con visitas presenciales a los centros operativos del Grupo durante 2022.

Cerramos el año con la satisfacción de saber que el Consejo posee las competencias y experiencias adecuadas para seguir ofreciendo las más altas cotas de liderazgo y supervisión durante los próximos años. También nos satisface que la composición del Consejo cumple el objetivo relativo al porcentaje de mujeres presentes en el máximo órgano de dirección de las empresas definido en la Hampton-Alexander Review, así como la recomendación sobre diversidad étnica en este órgano contenida en la Parker Review. Esperamos seguir consolidando y mejorando estos progresos y tenemos la confianza de que el liderazgo del Consejo servirá como referente para los planes del equipo directivo en materia de diversidad e inclusión.

Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

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

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos del Consejo y de garantizar que esos nombramientos aporten las aptitudes, experiencia y competencias necesarias al Consejo, poniendo en consonancia su composición con la estrategia y las necesidades del negocio. La Comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad. Supervisa la planificación de la sucesión en los puestos del Consejo y de la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cartera de candidatos que promueva la diversidad.

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

Como se indica en el informe de 2020 de la Comisión de Nombramientos, el único nuevo nombramiento en el seno de la Comisión fue el de Margaret Ewing el 28 de enero de 2021.

Responsabilidades de la Comisión

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

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

Nuevo nombramiento en el Consejo



Maurice Lam

Consejero no ejecutivo

Poco después de entrar a formar parte del Consejo en junio de 2021, realicé el programa de incorporación de IAG, que me permitió conocer el Grupo, su equipo directivo y el negocio. Debido a la pandemia y al hecho de que mi nombramiento fue el único que se produjo en ese momento, esta presentación consistió en varias reuniones personal virtuales con miembros clave de la dirección.

Tengo experiencia en servicios financieros y el sector de las aerolíneas es relativamente nuevo para mí. El diálogo fue profundo y franco y la información suministrada fue de calidad y exhaustiva, lo que me ayudó enormemente a entender mejor la dinámica del sector y su lógica empresarial.

Tuvimos la oportunidad de compartir perspectivas sobre las cuestiones que afectan al Grupo, en especial en el contexto de las inciertas condiciones que ha instaurado el COVID-19 y su impredecible evolución. También mantuvimos interesantes conversaciones sobre temas complejos, como el cambio climático, la ciberseguridad y otros riesgos de nuevo cuño y sus impactos potenciales.

Aunque las reuniones de incorporación se celebraron virtualmente, el tiempo dedicado y la calidad de las interacciones me dieron un buen punto de partida para entablar una relación con figuras clave del Grupo; de hecho, eso resultó ser muy útil cuando finalmente nos reunimos físicamente el pasado mes de septiembre para las reuniones de estrategia. Me sentí animado a entablar diálogos en cualquier momento, un aspecto de gran importancia para poder desarrollar con éxito mi función de consejero independiente.

Actualmente, siguen pendientes las visitas físicas a los diferentes centros de las entidades de IAG y estoy deseando participar en ellas tan pronto como las condiciones lo permitan.

Como nuevo miembro del Consejo, su Comisión de Auditoría y Cumplimiento y su Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, me siento adecuadamente integrado hasta ahora y desde el principio se me ha animado a involucrarme activamente en todas las cuestiones que afectan al Grupo.

La complejidad y diversidad del Grupo implica leer y digerir bastante información antes de las reuniones. Creo que la diversidad y experiencia de los diferentes miembros del Consejo y sus comisiones, bajo una dirección y unas directrices sólidas, se traducen en preguntas agudas y debates exigentes; eso es especialmente importante en un entorno en el que la elaboración de previsiones, en estos tiempos de inestabilidad e incertidumbres que obligan a considerar varias opciones, debe ser un ejercicio realizado de forma continua por parte de la dirección con la supervisión del Consejo.

Estoy orgulloso de formar parte del Consejo de IAG y deseoso de contribuir a mis nuevas funciones.

directivos (incluidos todos los miembros del Comité de Dirección de IAG)

- asegurar que los consejeros no ejecutivos reciben programas de incorporación adecuados
- fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto para los puestos de alta dirección como para la cartera de candidatos a la sucesión
- velar por que existan planes para la sucesión ordenada de los cargos de alta dirección que al mismo tiempo contribuyan a la consecución de los referidos objetivos de diversidad
- establecer un objetivo para la representación femenina y de etnias en el Consejo, el cual debe atenerse a la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de la Sociedad
- coordinar la evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus comisiones.

Actividades de la Comisión en 2021

Durante 2021, la Comisión celebró siete reuniones, de las cuales cuatro fueron reuniones programadas y tres reuniones especiales. La asistencia de los Consejeros a estas reuniones se muestra en la sección de Gobierno Corporativo. Siempre que se considera necesario, se invita al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión.

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

- revisión de la composición del Consejo y proceso de selección de un nuevo consejero independiente no ejecutivo
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo, incluida la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
- planificación de la sucesión del Consejo
- revisión de la independencia de los consejeros
- revisión del cumplimiento de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros
- planes de sucesión de la alta dirección
- puesta en marcha del proceso de evaluación anual de desempeño del Consejo, así como la de la Comisión de Nombramientos
- cambios en los consejos de las sociedades del Grupo
- revisión de los comentarios de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2021
- puesta al día sobre las novedades normativas en cuestiones de diversidad.

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

Proceso de nombramiento de consejeros no ejecutivos

Como ya se había anunciado, la Comisión de Nombramientos y el Consejo estaban muy interesados en mejorar la diversidad étnica y esta se tuvo en cuenta cuando se inició un nuevo proceso de selección tras la jubilación de Antonio Vázquez en enero de 2021. Se designó a Spencer Stuart para realizar esta búsqueda el 7 de enero de 2021. En mayo de 2021, la Comisión tuvo el placer de proponer el nombramiento de Maurice Lam, que se incorporó al Consejo en el marco de la Junta General de Accionistas celebrada el 17 de junio de 2021.

Maurice aporta una dilatada experiencia en auditorías financieras y riesgos que refuerza aún más la composición de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Este proceso de selección se llevó a cabo cumpliendo con la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de IAG, como confirmó la Comisión de Nombramientos en el marco de la revisión finalizada en enero de 2022. Este proceso se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes principios:

- se contrató para este proceso a una empresa de selección de directivos que ha suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido.
- los criterios de búsqueda se formularon tras la evaluación de la combinación de competencias, experiencia, independencia, diversidad y conocimientos presente en el Consejo, junto con los planes de sucesión de consejeros existentes en ese momento, y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo.
- sobre la base de estas consideraciones, se definieron las funciones y las capacidades que requería este nombramiento en concreto. Dado que la Comisión tiene interés en garantizar un alto grado de diversidad en el Consejo, también se acordó poner especial énfasis en la diversidad, especialmente en la diversidad de minorías étnicas. Estas especificaciones se incorporaron a la carta de contratación que se envió a la firma de selección.
- se examinó una lista general de candidatos durante los meses de febrero y marzo de 2021 y, tras un análisis detallado de los perfiles de los candidatos incluidos, se acordó una lista reducida de candidatos potenciales.
- la lista reducida definitiva fue objeto de revisión y debate por parte del Presidente de la Comisión de Nombramientos y Presidente del Consejo con los miembros de la Comisión y de acuerdo con las conclusiones alcanzadas y, después de atender los comentarios desde el punto de vista del cumplimiento normativo realizados por el Director de Asesoría Jurídica, dicha lista se comunicó a la Comisión de Nombramientos.

- tras el proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados, se acordó un candidato final que se sometió a la aprobación definitiva de la Comisión de Nombramientos en la reunión celebrada el 5 de mayo de 2021. Se presentó un informe definitivo al Consejo respaldando el nombramiento.

Sucesión del Consejo de Administración

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

En septiembre de 2021, la Comisión revisó de forma exhaustiva los planes de sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del órgano, la matriz de competencias, así como la identificación de posibles sucesores para los diferentes puestos.

Cargos internos del Consejo y composición de las comisiones

El 24 de febrero de 2021, la Comisión de Nombramientos estudió la composición de la nueva Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, que posteriormente fue aprobada por el Consejo. Esta comisión está presidida por una consejera no ejecutiva independiente, Nicola Shaw, y está compuesta por consejeros no ejecutivos con una mayoría de consejeros independientes.

Tras la Junta General de Accionistas de junio, la Comisión revisó la composición de las comisiones y propuso el nombramiento de Maurice Lam como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, en sustitución de Alberto Terol en la primera y de Javier Ferrán en la segunda.

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras considerar cuidadosamente la cuestión, opina que todos los consejeros no ejecutivos actuales, salvo los dos consejeros dominicales, son independientes, según la definición tanto de la Ley de sociedades de capital española como del Código de gobierno corporativo del Reino Unido, y que están libres de relaciones o circunstancias que pudieran afectar, o parecer que lo hacen, a la independencia de su juicio.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2021 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, en el que se valoraba la competencia, experiencia y méritos de cada candidato. La Comisión

también estudia la dedicación y disponibilidad de cada consejero no ejecutivo, que en 2021 volvió a ser notable. Tras su revisión, la Comisión consideró que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaron para su reelección seguían demostrando compromiso con su cargo como miembros del Consejo y sus Comisiones, que desempeñaron sus funciones eficazmente y que estaban realizando una valiosa contribución a la dirección de la Sociedad en beneficio de todos los accionistas.

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

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

Como se indicó en el informe 2020 de esta comisión, en enero de 2021 la Comisión recomendó el nombramiento de David Podolsky como nuevo Director de Estrategia.

En febrero de 2021, la Comisión valoró e informó al Consejo sobre el nombramiento de Lynne Embleton como nueva Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus, con efectos a partir del 6 de abril de 2021. En la misma reunión, la Comisión también valoró y recomendó el nombramiento de Carolina Martinoli para un nuevo puesto de responsable de cultura, talento y sostenibilidad para el conjunto del Grupo; así, Carolina se convirtió en Directora de RR.HH., Asuntos Corporativos y Sostenibilidad en mayo de 2021.

Aunque no se trataba de un puesto perteneciente al Comité de Dirección de IAG, la Comisión también analizó el nombramiento de David Shepperd, director comercial de Aer Lingus, como director general y miembro del consejo de administración de IAG Cargo, en dependencia jerárquica de David Podolski, que dirige IAG Cargo en calidad de miembro del Comité de Dirección y preside el consejo de administración de IAG Cargo.

Por último, la Comisión examinó el proceso de búsqueda y selección para el cargo de director financiero de la Sociedad. El proceso de selección se llevó a cabo con la colaboración de Egon Zehnder. Este proceso culminó en octubre de 2021 con el anuncio del nombramiento de Nicholas Cadbury, Director Financiero de Whitbread, en sustitución de Steve Gunning, que abandonará la sociedad en marzo de 2022.

En la reunión de septiembre, se presentaron a la Comisión los principios rectores y los objetivos del proceso de planificación de la sucesión de la alta dirección del Grupo. Este proceso está siendo objeto de revisión en estos momentos para adecuarlo a la estrategia general de RR.HH. de IAG. En esta reunión se trataron varias cuestiones, entre ellas: cómo mantener el equilibrio adecuado entre sucesión y contrataciones externas y

las diferentes implicaciones que eso podría tener desde la perspectiva de la cultura corporativa; la relevancia de los procesos estructurados y la metodología para el desarrollo y la promoción del personal; el énfasis en los estándares de diversidad; y el papel del Grupo y las diferentes compañías operadoras. La Comisión también recibió información actualizada sobre los puestos clave del Grupo, incluido un análisis de los cambios directivos desde 2019 que puso de relieve la alta rotación registrada en los equipos directivos y en funciones esenciales del Grupo en el mismo periodo.

Se acordó mantener puntualmente informada a la Comisión sobre las iniciativas y novedades de este plan, ya que es un área en la que se acordó hacer hincapié tras la evaluación del desempeño de la Comisión el año pasado.

Diversidad

Los cometidos de la Comisión de Nombramientos se revisaron en 2021 y se confirmó su responsabilidad en materia de diversidades desde tres perspectivas diferentes en lo que respecta al Consejo y la alta dirección. La Comisión se encarga de desarrollar objetivos medibles, hacer un seguimiento de los avances hacia su consecución y del cumplimiento de las políticas de diversidad de IAG y supervisar el desarrollo de una reserva de candidatas diversa para la sucesión del Consejo y la alta dirección.

La Política de Selección y Diversidad de Consejeros de IAG, que se puede consultar en la página web de la Sociedad, establece los principios que rigen el proceso de selección de consejeros y el enfoque de diversidad en el Consejo de Administración y el Comité de Dirección. Esta política encarna el compromiso de IAG con el fomento de la igualdad y la diversidad.

El Consejo de Administración de IAG reconoce el valor que reside en disponer de diversos puntos de vista, perspectivas, capacidades, experiencias, trayectorias profesionales y posturas para enriquecer los debates y contar con mejores procesos de toma de decisiones de la Sociedad.

A la vista de los trabajos que están realizándose en materia de personal y cultura en el Grupo, se ha considerado apropiado retrasar la revisión de las políticas de diversidad e inclusión del Grupo a este año, para así garantizar la coherencia de estas iniciativas.

El procedimiento para el nombramiento de consejeros se rige por los principios recogidos en la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de IAG. Como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos verifica el cumplimiento de esta política con carácter anual. Este ejercicio se llevó a cabo en enero de 2022.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la Comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad en su sentido más amplio, al tiempo que se asegura de que todos los nombramientos

sigan un criterio de meritocracia. Además, se tiene en cuenta qué aptitudes y experiencia son necesarias en ese momento para garantizar que se mantengan el equilibrio del Consejo y los conocimientos adecuados. Los principios sobre diversidad de género se aplican durante todo el proceso, respetando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y de meritocracia que se definen en la política. A este respecto, la política del Consejo de Administración consiste en examinar candidaturas de profesionales con distintas trayectorias, sin ningún tipo de discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

Este proceso de selección se describe en detalle en la sección anterior, dedicada al proceso de nombramiento de consejeros no ejecutivos.

Actualmente, el 42% de los miembros del Consejo de Administración y el 62% de los consejeros no ejecutivos son mujeres. Además, dos de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres. Desde un punto de vista de la diversidad étnica, el Consejo de IAG ha alcanzado el objetivo de la Parker Review británica, ya que en 2021 nombró a un consejero de un grupo étnico minoritario.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos han asumido el compromiso de mejorar en todo el Grupo la diversidad y apoyan las iniciativas de la dirección en este ámbito. Como se explica a continuación, la Comisión ha acordado mantener su énfasis en la diversidad y la inclusión como prioridad de cara a 2022.

Debido a su relevancia, el Consejo examinó la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo durante su sesión anual sobre estrategia en septiembre de 2021. Además, en enero de este año se pusieron en conocimiento del conjunto del Consejo las iniciativas y metas del Grupo en materia de diversidad de género dentro de este nuevo marco de diversidad.

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

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se realizó internamente después de ser efectuada por un proveedor externo en 2019. La evaluación concluyó que durante el año la Comisión funcionó con eficacia. Aunque se realizaron importantes avances, la Comisión seguirá concediendo una atención prioritaria a dos áreas identificadas en la evaluación anterior: la planificación de la sucesión de la alta dirección, incluida la retención y el desarrollo del talento, y las iniciativas en materia de diversidad e inclusión en los niveles directivos.

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



Nicola Shaw

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

Miembros de la Comisión

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

Estimado accionista

Me complace compartir con usted mi primer informe como Presidenta de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa de IAG (Comisión SERC), en el que se detalla el trabajo de esta Comisión y nuestras ambiciones y logros durante 2021.

En IAG, creemos en los enormes beneficios sociales y económicos que genera nuestro negocio al unir a las personas. En consonancia con el propósito de nuestro Grupo, nos comprometemos a garantizar que la aviación siga siendo una fuerza positiva en el mundo. Para ello, tenemos que garantizar que cada decisión empresarial se tome sobre la base de nuestros valores y el deseo de hacer lo correcto para todos nuestros grupos de interés. Solo así podremos crear un negocio resiliente que crezca de forma sostenible a largo plazo. Esto es lo que

inspira el trabajo de esta nueva Comisión, que tiene un papel clave a la hora de ayudar al Consejo con directrices e instrucciones sobre las metas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de IAG.

La Comisión se constituyó en febrero de 2021 con nuevos miembros para ampliar las competencias de la antigua Comisión de Seguridad en materia de supervisión de los asuntos medioambientales y de responsabilidad corporativa, y se reunió por primera vez en mayo. En junio de 2021, Maurice Lam se unió a nosotros tras su nombramiento como consejero no ejecutivo en la Junta General de Accionistas, en sustitución de Javier Ferrán.

La Comisión SERC supervisa los asuntos de seguridad. Aunque esta responsabilidad recae en cada aerolínea de acuerdo con sus normas correspondientes, su propia cultura y las circunstancias y

particularidades de cada negocio, la Comisión realiza una supervisión general de las actividades de seguridad, e informa al Consejo, según corresponda. Y lo que es más importante: nuestro objetivo es promover un debate de los problemas comunes y compartir buenas prácticas. Esto ha demostrado ser una herramienta muy valiosa para afrontar el impacto sin precedentes de la pandemia de COVID.

La sostenibilidad adopta muchas formas. Desde la gestión del medio ambiente hasta asuntos sociales. Deseamos gestionar de forma activa nuestro impacto en el mundo marcándonos unos objetivos ambiciosos, midiendo nuestro progreso e informando de forma transparente sobre los pasos que damos. En 2021, la Comisión supervisó y debatió las iniciativas del Grupo en este ámbito, desde la forma en que abordamos las emisiones de carbono hasta los nuevos objetivos de diversidad que nos hemos marcado, la mejora de nuestros informes y las colaboraciones que hemos entablado para impulsar un cambio positivo.

En el aspecto medioambiental, la lucha contra el cambio climático sigue siendo el tema más importante, como pone de manifiesto el ejercicio de materialidad de los grupos de interés de este año. En 2021, nos convertimos en el primer grupo de aerolíneas de Europa que se comprometió a utilizar un 10% de combustible de aviación sostenible (SAF) antes de 2030, lo que equivale a un millón de toneladas de SAF al año. También hemos seguido integrando nuestra ruta para la transición hacia las cero emisiones netas dentro de nuestro negocio y seguimos centrados en la consecución de nuestros ambiciosos objetivos.

Escuchar a los grupos de interés es crucial para determinar nuestras prioridades y nuestros planes para conseguir un negocio totalmente sostenible. En consonancia con los comentarios recibidos, y yendo más allá de las cuestiones medioambientales, durante el próximo año la Comisión seguirá centrándose, aparte de en nuestros compromisos en materia de cambio climático, en las cuestiones de responsabilidad social y corporativa.

Para lograr nuestras ambiciones, es fundamental que hagamos negocios de la forma correcta, por lo que la sostenibilidad es clave en nuestra estrategia. Nos hemos comprometido a crear un negocio verdaderamente sostenible, responsable e inclusivo para ofrecer valor a largo plazo a nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y las comunidades a las que servimos. Juntos podemos marcar una diferencia duradera en el mundo.

Nicola Shaw

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

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión se rigen por el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como por el Reglamento de la Comisión SERC, aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021. En la página web de la Sociedad se encuentra una copia del Reglamento del Consejo y de la Comisión SERC.

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

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

Responsabilidades y función de la Comisión

La función de la Comisión es apoyar y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad corporativa. La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de esta Comisión, posee una visión general del desempeño en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar al sector. La Comisión también está al corriente de los recursos y los procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las aerolíneas, supervisadas por sus respectivas comisiones de seguridad. En las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión SERC proporciona un foro de gobernanza para que los consejeros no ejecutivos ejerzan una supervisión específica, cuestionen y apoyen a la alta dirección en la determinación de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, con el fin de reforzar la visión de IAG de ser el grupo de aerolíneas líder en el mundo en materia de sostenibilidad.

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

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre todas las filiales de IAG, así como sobre cualquier franquicia, código compartido o proveedor de wet-lease utilizado por cualquier miembro del Grupo
- ejercer una supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad
- revisar la estrategia y las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad social y medioambiental
- evaluar si las prácticas sobre medio ambiente y sociales de la Sociedad se ajustan a la estrategia y las políticas establecidas
- evaluar la eficacia de las políticas medioambientales y sociales de la Sociedad, para confirmar que cumplen su misión de promover el interés de la Sociedad y atender, en su caso, los intereses legítimos de sus grupos de interés
- revisar la estrategia global de mitigación de riesgos medioambientales y climáticos del Grupo, la ejecución de los programas de sostenibilidad y cualquier divulgación de información financiera relacionada con el clima
- revisar el contenido de la declaración de información no financiera o del informe de sostenibilidad
- supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con los distintos grupos de interés, incluida la plantilla
- revisar los principales riesgos en materia medioambiental, social y reputacional
- revisar las políticas generales de diversidad e inclusión

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2021, la Comisión celebró tres reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se describe en mayor detalle en el Informe de Gobierno Corporativo. En su primera reunión, la Comisión acordó su plan de actividades para 2021, así como su plan anual estándar para los años siguientes.

Durante 2021, las actuaciones en las que se centró la Comisión fueron las siguientes:

- programas de preparación de la seguridad de las aerolíneas del Grupo
- visión general del marco de seguridad de las aerolíneas
- informe de revisión de la seguridad de las aerolíneas del Grupo
- conclusiones de la encuesta de ESG a los inversores de IAG
- próximas consultas clave de la UE y nacionales sobre ESG
- proceso de evaluación de la materialidad de los grupos de interés y conclusiones de 2021
- actualización de los proyectos de aviación sostenible y otras iniciativas de reducción de las emisiones de carbono
- revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna de IAG de 2020
- novedades sobre las tendencias emergentes y análisis comparativo sobre ESG
- revisión de las calificaciones ESG y de los índices de sostenibilidad pertinentes
- revisión de la estrategia y las políticas de sostenibilidad del Grupo
- Estado de Información no Financiera y otros informes de sostenibilidad de 2021, incluida la revisión del cumplimiento y los indicadores clave.
- revisión de inclusión y diversidad

Además de todo esto, se organizaron dos sesiones de formación impartidas de forma externa junto con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG, centradas en las responsabilidades de cumplimiento e información sobre ESG del Consejo, con especial énfasis en el cambio climático. También se celebró un debate de seguimiento en la reunión de diciembre de la Comisión SERC.

Seguridad

En mayo de 2021, la Comisión SERC revisó los planes de las cuatro aerolíneas del Grupo para reanudar los vuelos y estar preparados para el aumento de las operaciones del periodo estival. Se informó a la Comisión sobre el reto al que se enfrentaban las aerolíneas en una fase de cancelaciones dinámica e incierta, el plan de estacionamiento y almacenamiento a gran escala que ha seguido variando, el amplio programa de recortes de personal para ajustarse a un programa de vuelos más reducido y una fase de reinicio con un importante nivel de incertidumbre en un nuevo entorno operativo y de clientes. Los diferentes equipos presentaron sus respectivos planes para garantizar que las operaciones se retomen con seguridad, pero también para aprovechar las oportunidades que la situación presenta y la posibilidad de compartir buenas prácticas en todo el Grupo, beneficiándose de la red de seguridad y protección ya establecida entre las aerolíneas del Grupo y el apoyo prestado desde el centro corporativo.

La Comisión analizó las áreas de interés dentro de la actuación de cada compañía operadora en las diferentes actividades de gestión de los riesgos de seguridad. En consonancia con lo anterior, además de los informes estándar de cada aerolínea, la Comisión dedicó una atención especial a los diferentes retos que la pandemia de COVID plantea para los sistemas de gestión de la seguridad y el medio ambiente.

Encuesta a los inversores sobre ESG y evaluación de la materialidad

En 2021 se realizaron dos actuaciones clave sobre ESG. La primera fue la encuesta que el equipo de relaciones con los inversores de IAG llevó a cabo para conocer la opinión de los accionistas e inversores institucionales de IAG sobre asuntos ESG. Se pidió la participación de los 100 principales accionistas más diez inversores adicionales. Se les consultó sobre su enfoque de ESG a la hora de analizar las inversiones, cómo consideraban que evolucionaba, qué le faltaba a IAG, cuál debería ser el enfoque del Grupo en cuanto a la presentación de informes y qué diferencia había entre sus expectativas y lo que IAG hace actualmente. La Comisión debatió con los equipos de Relaciones con los Inversores y Sostenibilidad la información recibida, incluidos los resultados cualitativos y cuantitativos y las conclusiones y recomendaciones que se deben extraer de este importante diálogo.

La segunda actividad fue la evaluación de la materialidad realizada entre abril y junio de 2021 para conocer el punto de vista de los grupos de interés del Grupo con respecto a las prioridades de sostenibilidad. De ella se encargó una consultora líder en sostenibilidad, Simply Sustainable, como parte externa independiente, y adoptó tanto un enfoque a medio (dos años) como a largo plazo (diez años). La Comisión examinó el diseño, la metodología y el contenido del proceso. Además, fue informada de las principales conclusiones extraídas y de las medidas que deben adoptarse para garantizar que esto determine adecuadamente la estrategia y los informes de IAG en el futuro. En el Informe de Sostenibilidad figura una descripción completa de la evaluación de la materialidad.

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

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

Como parte del proceso de evaluación de la materialidad, se ha realizado un análisis comparativo para posicionar a IAG frente a las buenas prácticas en las diferentes áreas consideradas.

Estrategia y proyectos de aviación sostenible y otras iniciativas para reducir las emisiones de carbono

En la reunión del SERC de diciembre, la Comisión revisó y aprobó la estrategia de sostenibilidad actualizada de IAG, con un mayor enfoque en el cumplimiento de las iniciativas de reducción del carbono, en particular el compromiso de usar un 10% de combustibles de aviación sostenibles antes de 2030.

La Comisión también sigue de cerca los diversos proyectos del Grupo sobre combustibles de aviación sostenibles y proyectos de hidrógeno, como Lanzajet, Velocys/Altalto y ZeroAvia, y está discutiendo la ruta pertinente, el estado y los próximos pasos. A este respecto, la Comisión también consideró el posicionamiento del Grupo y las diversas iniciativas que la dirección lleva a cabo para garantizar que haya unas políticas adecuadas para apoyar el desarrollo de estos proyectos.

Derechos humanos y formas de esclavitud moderna

En julio, se informó a la Comisión sobre las medidas que IAG está tomando para garantizar que no se produzca ninguna forma de esclavitud y trata de personas en los negocios del Grupo o en su cadena de suministro y se comunicaron las novedades sobre las iniciativas clave del Grupo. En particular, la Comisión revisó la Declaración sobre Esclavitud Moderna de IAG y la sometió a la aprobación del Consejo de Administración.

El Código de conducta de IAG, que también se aplica a los consejeros de IAG, establece el compromiso del Grupo de respetar los derechos humanos en el negocio y apoya el marco de IAG en esta área, que comprende también políticas y controles antisoborno y antifraude, canales de denuncia y comunicación, y la declaración sobre esclavitud y tráfico de personas del Grupo. En lo que a los proveedores se refiere, IAG los examina a fin de identificar y mitigar posibles violaciones de derechos humanos y se incluyen cláusulas sobre formas de esclavitud moderna en todos los contratos con nuevos proveedores, así como en las renovaciones de los contratos. Además de la declaración de IAG sobre la esclavitud moderna, IAG exige que los proveedores se ajusten a la tercera Declaración sobre esclavitud y tráfico de personas de IAG.

En 2022, la Comisión se centrará en la evaluación de los riesgos para los derechos humanos dentro del negocio y su cadena de suministro, lo que incluye el medio ambiente, los derechos laborales y humanos, y las cuestiones éticas.

Iniciativas de diversidad e inclusión

En la reunión de diciembre, la Comisión evaluó y actualizó los compromisos en materia de diversidad e inclusión del Grupo y supervisó el programa de actuaciones previstas en los planes de diversidad e inclusión del Grupo.

La Comisión tomó nota de los progresos realizados durante el año, incluido la creación del nuevo grupo de expertos sobre diversidad de IAG, y la actualización de los planes de cada compañía operadora para apoyar los nuevos objetivos y ambición del Grupo, pero también tomó nota del impacto adverso en la composición de la plantilla y la remuneración por género debido a la pandemia y a las actividades de reestructuración del último año.

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

En su reunión de julio, la Comisión se puso al día sobre las diferentes calificaciones ESG de IAG. La Comisión consideró la situación de cada una de ellas y las actuaciones que la dirección propone para abordarlas, con especial atención al Carbon Disclosure Project (CDP), en el cual se presentaron las declaraciones pertinentes a finales de julio.

Evaluación anual y prioridades de la Comisión para 2022

Dado que la Comisión empezó a funcionar en mayo de 2021, su evaluación anual del desempeño fue realizada por la Presidenta de la Comisión sobre la base de las conversaciones mantenidas con los miembros de la Comisión y la dirección. Se llegó a la conclusión de que la Comisión funcionó con eficacia durante 2021. No obstante, teniendo en cuenta la corta vida de esta Comisión y las importantes expectativas y enfoque empresarial en este ámbito, se consideró apropiado añadir dos reuniones adicionales al calendario de 2022 y reestructurar el plan de actividades de la Comisión en consecuencia.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Estimado accionista:

Me complace presentar en nombre del Consejo el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, en el que se resume el papel de la Comisión y los asuntos más importantes tratados en 2021, incluida la forma en que la Comisión ha desempeñado sus responsabilidades y ha garantizado la integridad del Informe y cuentas anuales de 2021. Es nuestra responsabilidad garantizar que, en la información financiera que publica el Grupo, se expliquen adecuadamente sus actividades a todos los grupos de interés de una forma que sea transparente, útil y fácil de entender y que, además, esté en consonancia con las normativas y requisitos más recientes de los organismos reguladores. Asimismo, una de las prioridades fundamentales de la Comisión es garantizar la calidad y la eficacia de los procesos de auditoría externos e internos y

supervisar cómo se afrontan los principales riesgos del negocio.

La continuación de la pandemia de COVID-19 y su repercusión en las políticas de los gobiernos sobre las restricciones en los vuelos, en la industria de la aviación y en nuestro negocio han hecho que a lo largo de 2021 el Grupo haya seguido enfrentándose a importantes retos sin precedentes. La Comisión ha continuado centrando su atención en cómo repercute esta situación en nuestros empleados y en nuestra integridad financiera; como por ejemplo, la capacidad de la dirección de predecir la recuperación añade complejidad a los juicios contables importantes que se basan en expectativas. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para, en nombre de la Comisión, reconocer y expresar nuestra inmensa gratitud a la dirección y a los equipos (incluidos los auditores) que de nuevo han sabido adaptarse tan bien a la pandemia. Sabemos que ahora es más importante que nunca

conservar a nuestros mejores empleados para que sigan trabajando con determinación hasta que el negocio se adelante, como es de esperar, en la fase de recuperación y vuelva a la normalidad de forma progresiva, lo que supondrá nuevos retos para los equipos de finanzas y auditoría. También me gustaría dar las gracias a Steve Gunning, el Director Financiero del Grupo, que deja su puesto en marzo de este año. Steve ha desempeñado un papel decisivo en la dirección del Grupo en los momentos más difíciles y se ha asegurado de dejarlo en una sólida posición de liquidez. Doy la bienvenida a Nicholas Cadbury, nuestro nuevo director financiero, con quien estoy deseando trabajar en el futuro.

Alberto Terol dejó su puesto en la Comisión en junio de 2021 y me gustaría agradecerle su importante contribución, ya que ha desempeñado un papel clave en la promoción de unas prácticas sólidas de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento en todo el Grupo. Doy la bienvenida a Maurice Lam, que se incorporó al Consejo y a la Comisión en junio. Maurice es un miembro de la Comisión de auditoría con experiencia que tiene amplios conocimientos en finanzas, auditoría y contabilidad. Tras el nombramiento de Maurice, me reuní con él para informarle de los temas clave y las prioridades de la Comisión para este año, además de proporcionarle información sobre ciertas cuestiones sobre contabilidad y riesgos específicos del sector.

A lo largo de 2021, he mantenido conversaciones con otros miembros de la Comisión, con la dirección y con el auditor interno, además de reunirme con los "responsables del orden del día" antes de las reuniones de la Comisión, para garantizar que la Comisión tuviera la información que necesita para poder orientar, cuestionar y asesorar y, cuando fuese necesario, tomar decisiones informadas. También me he reunido regularmente con los principales socios de nuestro nuevo auditor externo, KPMG, como parte de mi responsabilidad de evaluar continuamente su eficacia, especialmente en este año de transición. Además, otros miembros de la Comisión se han reunido con representantes del equipo financiero, la dirección y los auditores internos y externos, como parte de su proceso de incorporación.

Durante 2021, la Comisión celebró diez reuniones formales (frente a las doce de 2020) y varias reuniones especiales sobre temas como la estrategia y la política de cobertura de combustible. En el presente informe, se exponen con más detalle los puntos clave que ha debatido la Comisión en el desempeño de sus responsabilidades

de supervisión y en sus áreas de interés. La Comisión ha supervisado con claridad el impacto continuo del COVID-19 en el negocio, en particular en lo que se refiere a los importantes riesgos operativos, de cumplimiento y financieros que podrían afectar sustancialmente la situación financiera del Grupo y a su capacidad para ejecutar y cumplir su estrategia. Entre las prioridades de la Comisión, estaba la de realizar una transición fluida a KPMG, nuestro auditor externo. KPMG ha presentado las novedades que se producían en su transición en cada reunión de la Comisión, junto con sus observaciones y sus planes. Entre otras cosas, en noviembre presentó su plan de auditoría y evaluación de riesgos de 2021 y el plan de revisión de los estados financieros de los primeros seis meses del año (en mayo), que la Comisión discutió en detalle y aprobó.

En este informe se explica la forma en que la Comisión ha supervisado y evaluado la eficacia del auditor externo durante 2021. El punto de vista novedoso, la capacidad de cuestionamiento y el rigor de KPMG han llamado la atención de la Comisión y de la dirección sobre la necesidad de volver a examinar la aplicación de determinadas políticas y juicios contables. La dirección ha respondido de forma positiva a las conclusiones de KPMG. La Comisión ha dedicado un tiempo considerable a revisar y analizar en profundidad los resultados financieros del Grupo, pero también los temas que ha cuestionado el auditor externo y los detalles de los problemas más importantes que hemos considerado que pueden encontrarse en este informe.

Durante el año, se organizaron varias sesiones de formación y de profundización en temas de riesgo para la Comisión (sobre todo teniendo en cuenta el reciente nombramiento de tres de los miembros) con el fin de garantizar que todo el mundo tenga unos conocimientos sólidos de los problemas propios de este sector y nuestros negocios, de los riesgos financieros clave y de los juicios contables más complejos, así como del impacto de los nuevos requisitos reglamentarios y sobre información no financiera. En estas sesiones, se han tratado temas como las coberturas de combustible, las pensiones de British Airways, los programas de fidelización y la contabilidad asociada, cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) y la sostenibilidad. Asimismo, las sesiones informativas de la dirección y del auditor externo han permitido garantizar que todos los miembros de la Comisión estén informados de la rápida evolución de las propuestas en materia de gobierno corporativo y de las directrices reglamentarias en Reino Unido y en la UE, incluidas las consultas del Departamento de Empresas, Energía y Estrategia Industrial (BEIS) sobre la reforma del gobierno corporativo y las auditorías en Reino Unido, la consulta de la Comisión Europea "Información corporativa: mejora de su calidad y cumplimiento" y las revisiones temáticas del FRC y la CNMV.

Creo que, a lo largo de 2021, nos hemos asegurado de lo siguiente: que los principales riesgos y desafíos a los que se

enfrentaba el Grupo estuvieran recogidos en los planes de auditoría externa e interna; que se mantuvieran controles eficaces; que se identificaran y se gestionaran con eficacia nuevos riesgos clave que cambian con rapidez; que se siguieran cumpliendo todas las obligaciones reglamentarias y legales; y que continuaran formulándose juicios y estimaciones financieras sensatas. La evaluación interna sobre la eficacia de la Comisión en 2021 respaldó esta conclusión. Los resultados de la evaluación, que se hicieron llegar al Consejo, indican que la Comisión ha seguido actuando con eficacia y ha abordado sus principales prioridades y su plan de acción para 2021.

En cuanto a este año 2022, dada la mayor relajación de las restricciones a los viajes y el aumento previsto de los niveles de actividad e ingresos del negocio y las operaciones, la Comisión seguirá realizando una sólida labor de cuestionamiento de la dirección y de nuestros auditores internos y externos. Seguiremos centrándonos en profundizar en áreas de riesgo tanto conocidas como nuevas para asegurarnos de que la transformación que está experimentando el Grupo, así como los retos planteados por la implementación de

los cambios en el gobierno corporativo y los requisitos reglamentarios, se recojan adecuadamente en los procedimientos de contabilidad, control interno, riesgos y cumplimiento.

Espero que encuentren ilustrativo este informe y les ofrezca garantías sobre el trabajo que ha realizado la Comisión en 2021 y que tiene previsto realizar en 2022. La Comisión trata de responder a las expectativas de los accionistas y otros grupos de interés en sus informes. Agradezco cualquier comentario que quieran hacernos sobre este informe de la Comisión u otros temas relacionados y estaré encantada de tener la oportunidad de reunirme con los inversores durante 2022.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

Este Informe anual contiene biografías detalladas de todos los miembros actuales de la Comisión. El Consejo se ha cerciorado de que la Comisión ha seguido contando en su seno con competencias acordes a sus responsabilidades generales y un amplio bagaje en materia de finanzas, auditoría y gestión de riesgos, así como experiencia sectorial y empresarial pertinente entre sus miembros, de modo que estos aporten la combinación adecuada de aptitudes y experiencia que les permita cuestionar constructivamente a la dirección y brindarle su apoyo. El Consejo ha determinado que Margaret Ewing y Maurice Lam poseen experiencia financiera reciente y pertinente. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para asegurarse de que las competencias y la experiencia de sus miembros están en consonancia con el negocio a la luz de su desarrollo.

Además del Secretario y de la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión la Presidenta, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente de la Presidencia de la Comisión) y representantes del auditor externo. Se invitó a los miembros del equipo directivo, incluidos el consejero delegado, el director financiero y el director de control financiero del Grupo, para que atendieran cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

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

Responsabilidades y actividades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión es supervisar y dar garantías al Consejo sobre la integridad y la calidad de la información financiera, la eficacia de las auditorías y la solidez y efectividad de los controles internos, el cumplimiento normativo y los procesos de gestión de riesgos. El orden del día de las reuniones de la Comisión se adapta para garantizar que puedan incluirse nuevos temas y permitir debates y revisiones concretas. A continuación, figura un resumen de las actividades de la Comisión en 2021 y hasta la fecha del presente informe.

Área de énfasis de la Comisión	Actividades
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> • revisar los estados financieros y anuncios del Grupo para garantizar la integridad; • valorar el proceso por el que se confirma que el Informe y las cuentas anuales de 2021 ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y se recomienda al Consejo su aprobación; • revisar y cuestionar estimaciones y juicios contables importantes, los juicios y políticas contables aplicados a los estados financieros del Grupo y los informes e información relacionados; y • revisar y cuestionar la evaluación de la dirección sobre el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad del Grupo.
Auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> • supervisar al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, la eficacia, la independencia y la objetividad de la auditoría, para garantizar que se mantengan el rigor y el cuestionamiento del proceso de auditoría. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para supervisar la relación con KPMG y el proceso de auditoría.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> • supervisar al auditor interno, prestando especial atención a las competencias y los recursos de la auditoría interna, aprobar el plan de auditoría, revisar los resultados de la auditoría y garantizar la independencia del equipo de auditoría interna. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.
Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)	<ul style="list-style-type: none"> • estudiar y cuestionar el análisis realizado por la dirección sobre los riesgos en el ámbito de la información financiera, la identificación de controles financieros clave y la documentación de los procesos contables; • supervisar los procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad para verificar su cumplimiento; y • revisar los resultados de las auditorías internas del SCIIF, examinar los hallazgos y conclusiones del auditor externo sobre esta cuestión y hacer un seguimiento de la implantación de las recomendaciones en materia de auditoría interna y externa del SCIIF.
Gestión del riesgo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • revisar los riesgos principales y emergentes a los que se enfrenta el Grupo, lo que incluye obtener garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las medidas de atenuación y el proceso de gestión de riesgos; • revisar el desempeño del Grupo en relación con su tolerancia al riesgo actual y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de atenuación adecuadas u otros controles eficaces para garantizar que la tolerancia al riesgo haya sido la apropiada durante el periodo; • revisar el enfoque adoptado por el Consejo para definir la tolerancia al riesgo del Grupo en vista del entorno cambiante en el que operará el Grupo cuando se recupere de los efectos destructivos de la pandemia y ponga en marcha su estrategia de transformación; • revisar la evaluación de los riesgos de fraude del Grupo y el diseño de su marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, teniendo en cuenta los controles clave y las actividades de garantía desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero; • supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluida la revisión de las políticas de coberturas de combustible y los tipos de cambio del Grupo, sus posiciones y la exposición a las contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos financieros y de tesorería del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de coberturas de combustible aprobado a la vista de la caída sin precedentes de la demanda y que dichas coberturas siguen siendo apropiadas para gestionar estos riesgos; y • supervisar la gestión del riesgo fiscal y valorar la estrategia fiscal antes de recomendar al Consejo su aprobación y publicarla en la página web de IAG.
Asuntos jurídicos y de cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> • revisar los programas de cumplimiento del Grupo en materia de lucha contra la corrupción, sanciones, competencia, privacidad y el Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las novedades reglamentarias, las actividades de los programas clave en 2021 y las prioridades para 2022; • revisar en nombre del Consejo los procedimientos independientes y externos de denuncia y el informe anual del Director de Asesoría Jurídica del Grupo sobre: los incidentes comunicados a través de los canales de denuncia, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia nuevos; la puntualidad y responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y acciones emprendidas para tratar las denuncias sustanciadas; y • considerar de los informes sobre el estado de los litigios remitidos por el Director de Asesoría Jurídica, incluido el estado de los litigios civiles pendientes y potenciales. (Véase la nota 33 en los estados financieros.)

TI, ciberseguridad y RGPD	<ul style="list-style-type: none"> revisar y supervisar los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y la privacidad de los datos, incluida la visibilidad del análisis sobre tendencias y la evaluación comparativa de los datos externos para comprender mejor el progreso del Grupo.
Información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar los procesos y la integridad de la información presentada en el estado de información no financiera consolidado del Grupo, que se ha elaborado de acuerdo con los requisitos de la Ley 11/2018, e informar sobre cuestiones medioambientales, sociales, laborales y de derechos humanos, además de recibir el informe de garantías y las conclusiones del auditor externo; y revisar la integridad de los informes y los datos en lo referente a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, lo que incluye la conformidad del Grupo con las disposiciones del proceso del TCFD, y el reflejo adecuado de las implicaciones del cambio climático en los estados financieros y las previsiones financieras y de tesorería.
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> revisar la situación de los seguros del Grupo, incluidos los contratos de seguros generales y el seguro de responsabilidad civil de los consejeros y directivos, e informar al Consejo sobre la idoneidad y conveniencia de cubrir los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos pueden asegurarse).
Relaciones con los inversores	<ul style="list-style-type: none"> revisar el resumen y el análisis de la dirección sobre las opiniones de los inversores/analistas del Grupo en relación con las políticas contables, los riesgos y la información para garantizar que se tengan en cuenta las opiniones de los inversores cuando sea necesario.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	<ul style="list-style-type: none"> revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de políticas pertinentes. En 2021, esto supuso la actualización de la política sobre operaciones con partes vinculadas (que incorpora los cambios de la Ley 5/2021 del 12 de abril por la que se aplica la Directiva Europea de Derechos de los Accionistas II) y la revisión de los procedimientos internos para garantizar el cumplimiento de los nuevos requisitos; y considerar las implicaciones tanto de la consulta de la Comisión Europea "Información corporativa: mejora de su calidad y cumplimiento" como de las propuestas del Gobierno de Reino Unido relativas a las reformas de las auditorías y el gobierno corporativo, aprobar los planes iniciales de la dirección para la posible aplicación de los aspectos relevantes de las propuestas y revisar y presentar nuestra respuesta detallada a la consulta del BEIS.

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

La Comisión tiene en consideración cuestiones y riesgos relevantes, incluidos los de índole estratégica, empresarial, financiera, normativa y reglamentaria, que pueden afectar materialmente a la integridad y la precisión de las comunicaciones sobre los resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2021.

La Comisión también procuró asegurarse de que la información pública del Grupo

estuviera en consonancia con las últimas directrices y requisitos de los reguladores, que fuera fidedigna, equilibrada y comprensible y que todos los asuntos divulgados y comunicados, incluida la respuesta de la Sociedad ante la pandemia y sus implicaciones para su estrategia futura, satisficieran las cambiantes necesidades de sus grupos de interés.

Los juicios contables, estimaciones, políticas contables y cuestiones relevantes considerados por la Comisión en relación con el Informe y las cuentas anuales para el ejercicio que finalizó el 31 de diciembre de 2021 (incluidos los identificados como cuestiones clave de auditoría por parte del auditor externo y descritos en el Informe del auditor independiente) se detallan en la tabla que figura a continuación. Después de solventar diferentes cuestiones y

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

Cuestión	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	<p>A lo largo del año y en el momento de ultimar los estados financieros y el informe anual de 2021, la Comisión, a la vista de la continua relajación y posterior endurecimiento de las restricciones gubernamentales en relación con los viajes y la continua incertidumbre económica derivada de la pandemia mundial de COVID-19, examinó y cuestionó con seriedad la revisión del criterio de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis justificativo.</p> <p>La Comisión tuvo en cuenta el mayor grado de evaluación y rigor que ha utilizado la dirección en respuesta a la volatilidad del entorno externo que afecta directamente a la capacidad de la dirección de pronosticar la recuperación. Para ello, se revisaron los juicios y estimaciones hipotéticas críticos que se utilizaron para realizar las previsiones sobre los flujos de efectivo a corto, medio y largo plazo, muchos de los cuales se basan en acontecimientos que escapan al control del Grupo, como la previsibilidad del patrón de restricciones gubernamentales.</p> <p>La dirección verificó la lógica de las hipótesis en las que se basan la hipótesis de referencia y las hipótesis pesimistas cotejándolos con las previsiones obtenidas de comentaristas externos (como IATA, analistas y otros investigadores del sector).</p> <p>La Comisión cuestionó con firmeza las hipótesis que se utilizaron en las proyecciones de referencia de la dirección (en respuesta al continuo impacto de la pandemia, la relajación progresiva de las restricciones gubernamentales a los viajes y las previsiones de recuperación relacionadas), la selección de los cuatro escenarios de sensibilidad que se modelarán para probar la resistencia del plan de negocios, la evaluación de la gravedad y plausibilidad de que estos eventos ocurran durante el período de viabilidad y los supuestos subyacentes y el escenario de prueba de resistencia inversa. Asimismo, la Comisión revisó los hallazgos y conclusiones de los auditores externos sobre este tema. En el Análisis de viabilidad en este Informe anual se detallan los escenarios de referencia y pesimistas que se han utilizado para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y la aplicación de la base contable de empresa en funcionamiento.</p> <p>Después de este profundo cuestionamiento, la Comisión recomendó al Consejo que las declaraciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento, junto con la información relacionada, se incorporaran al anuncio de los resultados del primer semestre de 2021 y en el Informe y cuentas anuales de 2021, incluida una declaración de "incertidumbre relevante" en relación con el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad e informaciones mucho más extensas.</p>
Deterioro de activos no financieros	<p>La Comisión revisó la evaluación de la dirección sobre el posible deterioro de las unidades generadoras de efectivo (que mantienen el fondo de comercio y los activos intangibles y tangibles de los negocios del Grupo). La Comisión examinó la metodología utilizada, las hipótesis críticas adoptadas (incluidas, para cada UGE, las tasas de descuento, las tasas de crecimiento a largo plazo, el coste medio ponderado del capital y las previsiones de flujos de efectivo que se reflejan en las previsiones de las compañías operadoras consolidadas en el Plan financiero trienal del Grupo). La revisión del deterioro, aunque solo debe realizarse anualmente a menos que algo desencadene el deterioro, se llevó a cabo tanto a mitad como al final del año.</p> <p>La Comisión cuestionó tanto a la dirección como al auditor en relación con el nivel de prudencia/optimismo de las previsiones sobre flujos de efectivo subyacentes y las hipótesis de modelización del deterioro. Además, la Comisión cuestionó, tanto a la dirección como al auditor, si los modelos de flujos de efectivo utilizados en la modelización del deterioro eran coherentes con los utilizados para otras estimaciones críticas y, en particular, la modelización de la empresa en funcionamiento. La Comisión constató que la revisión del deterioro se llevó a cabo sobre la hipótesis de referencia de varios escenarios y que no se requería aplicar deterioro ni a hipótesis de referencia ni aplicando una combinación ponderada de la hipótesis de referencia y la hipótesis pesimista. La Comisión determinó que la evaluación de la dirección de que no se había producido un deterioro de las UGE era adecuada, al igual que la inclusión en los estados financieros de las hipótesis y sensibilidades que se utilizaron en la evaluación del valor contable de las UGE.</p> <p>La Comisión también debatió la evaluación de la dirección sobre el valor contable de activos específicos, incluida la reversión del deterioro en 2021 reconocida originalmente en 2020 como resultado de la retirada de aeronaves y su posterior puesta en servicio. La Comisión estuvo de acuerdo en que la reversión era apropiada como resultado de la reincorporación al servicio de cuatro Airbus A320 arrendados.</p>

Contabilidad de coberturas	<p>La Comisión estudió la interrupción por parte de la dirección de la contabilidad de coberturas en aquellas transacciones que no se espera que se produzcan en lo que queda de 2021 y las ganancias/pérdidas asociadas en la reserva para coberturas de flujos de efectivo reclasificadas a la Cuenta de resultados. Estas cantidades, que son significativamente inferiores a las de 2020, se deben al deterioro sustancial de la demanda de transporte aéreo a causa del COVID-19, que resultó en que ya no se prevea realizar un nivel sustancial de compras de combustible cubiertas en dólares estadounidenses y transacciones de ingresos de pasaje cubiertas en varias monedas atendiendo a las previsiones operativas que maneja el Grupo en la fecha de cierre del balance. La Comisión estuvo de acuerdo con el enfoque de la dirección de seguir dando de baja la contabilidad de coberturas para estas transacciones.</p>
Partidas excepcionales e indicadores de desempeño alternativos	<p>En respuesta a la revisión temática del FRC y a la carta dirigida a la Presidenta sobre los indicadores de desempeño alternativos y las partidas excepcionales, además de al cuestionamiento de la Comisión y el auditor externo, la dirección presentó una propuesta de revisión de la política contable de las partidas excepcionales y los indicadores de desempeño alternativos. La dirección también realizó un análisis para facilitar la respuesta de la Comisión a la carta del FRC. Tras el examen del borrador de la revisión de la política, la Comisión pidió a la dirección que reconsiderara la definición de lo que debe considerarse excepcional, teniendo en cuenta la posición de empresas homólogas del sector. El resultado de esta evaluación se reflejó posteriormente en la política revisada que aprobó la Comisión.</p> <p>La Comisión también solicitó un análisis detallado de las partidas que la dirección propone tratar como excepcionales. La Comisión examinó todas las partidas que se proponen clasificar como excepcionales en los estados financieros haciendo referencia a la política revisada y tuvo en cuenta el historial de partidas excepcionales y las opiniones del auditor externo.</p>
Reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización	<p>La Comisión está convencida de que los juicios y estimaciones relativos al reconocimiento de los ingresos por los programas de fidelización están debidamente respaldados por hipótesis razonables de la dirección y un tercero experto independiente. La Comisión también estudió las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de los ingresos por los programas de fidelización como una cuestión clave de auditoría. En el examen de la Comisión, se incluyeron sesiones de formación y de profundización en los riesgos de la contabilidad de los programas de fidelización.</p>
Obligaciones por planes de pensiones de prestación definida	<p>La Comisión está convencida de que los juicios y estimaciones relativos a las obligaciones por planes de pensiones de prestación definida reflejan hipótesis respaldadas por expertos independientes incluidos los especialistas actuariales contratados por el Grupo. Para llegar a esta conclusión, la Comisión también tuvo en cuenta la auditoría de KPMG sobre las obligaciones por planes de pensiones de prestación definida, que habían identificado como una cuestión clave de auditoría. En el examen de la Comisión se incluyeron sesiones de formación y de profundización en los riesgos de las obligaciones por los planes pensiones de prestación definida de British Airways.</p> <p>La Comisión tomó nota del cuestionamiento por parte de KPMG de la política contable del Grupo en relación con los costes de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo. Aunque la Comisión apoyó la lógica de la dirección en cuanto a la política original (al igual que el anterior auditor externo), esta fue testigo de un saludable debate de los argumentos expuestos tanto por la dirección como por KPMG en las reuniones de la Comisión, donde también se discutió el tratamiento de costes similares en otras entidades.</p> <p>El debate acabó con la propuesta de la dirección de cambiar la política contable, incluido un ajuste relativo a ejercicios anteriores, lo cual recibió el apoyo de KPMG. La Comisión cuestionó a la dirección si ese cambio en la política contable proporcionaba una información más relevante y útil a los usuarios de los estados financieros y, en última instancia, acordó con la dirección que las modificaciones de la política reflejen mejor la gestión y el funcionamiento subyacente de los planes de prestación definida del Grupo, sin dejar de cumplir la NIC 19.</p>

Otras cuestiones relevantes consideradas

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

Cuestión	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Procedimientos en materia de fraude	<p>El perfil de riesgo de fraude del Grupo siguió desarrollándose en 2021, ya que las prácticas de trabajo no han dejado de evolucionar y los equipos se han adaptado a los cambios en las perspectivas y el nivel de las operaciones del negocio.</p> <p>La Comisión revisó la evaluación anual del riesgo de fraude realizada por la dirección y observó que había una coincidencia entre la evaluación, el mapa de garantías (incluidas las líneas de defensa) y el plan de auditoría interna aprobado, que abarca los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías dirigidas a riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo.</p> <p>Además, la Comisión revisó el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude. Esto comprendió un examen de los controles clave y las actividades de garantía desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero, tanto de fuentes internas como externas.</p> <p>En nombre del Consejo, la Comisión seguirá supervisando con extremo cuidado los controles internos y contra el fraude; además, valorará las opiniones del auditor externo, los resultados de la auditoría anual del SCIF y los resultados de una serie de auditorías internas específicas contra el fraude.</p>
Política de cobertura de tipos de interés y tipos de cambio	<p>La Comisión examinó las propuestas de la dirección para una nueva estrategia y política de coberturas de combustible. La anterior estrategia de gestión de riesgos del Grupo consistía en acumular coberturas de combustible de forma gradual durante un periodo de tres años, hasta que los niveles de consumo de combustible previsto y de ingresos de pasaje fueran más seguros. Debido a la volatilidad actual del mercado relacionada con el COVID-19 y a la naturaleza impredecible de las restricciones gubernamentales, la dirección propuso que se revisara la estrategia de coberturas de combustible y la política correspondiente. La Comisión recomendó varias mejoras a las propuestas de la dirección, que fueron aceptadas por esta, por lo que la Comisión aprobó la actual estrategia y política de cobertura del precio del combustible. La nueva estrategia incluye una reducción del porcentaje mínimo de coberturas, así como el uso de instrumentos financieros alternativos para aumentar la flexibilidad.</p> <p>La Comisión también examinó la revisión del Grupo de las políticas de riesgo de tipos de interés y tipos de cambio. La Comisión estuvo de acuerdo con la conclusión de la dirección de que no se requieren cambios significativos en ninguna de las dos políticas. Para llegar a sus conclusiones, la dirección contó con la ayuda de asesores externos y un análisis de la competencia, incluidos análisis retrospectivos y prospectivos, una evaluación comparativa de empresas similares y un análisis externo por parte de destacadas instituciones financieras. Al estar de acuerdo con la conclusión de la dirección, la Comisión pidió a la dirección que vigilara de cerca la capacidad de aplicación continua de las políticas.</p>
Mantenimiento de la flota y reacondicionamiento de las aeronaves	<p>La Comisión examinó la evaluación y la aplicación de la dirección de las políticas contables existentes. Para ello, KPMG y la Comisión cuestionaron a la dirección sobre la idoneidad del tratamiento contable de los activos de flota y, en particular, la contabilización de los mantenimientos pesados y la división por componentes de dichos activos en el momento de su adquisición.</p> <p>La dirección presentó las políticas contables existentes, complementadas con tratamientos alternativos, incluido el impacto retrospectivo de cualquier cambio en la política contable. La Comisión también cuestionó a KPMG sobre las políticas contables existentes y las alternativas presentadas por la dirección.</p> <p>Tras el debate con la dirección y el auditor externo, la Comisión estuvo de acuerdo con la dirección en que no era necesario realizar ningún cambio en la política contable.</p>
Reforma del Gobierno Corporativo y la labor de auditoría	<p>La Comisión examinó la consulta de la Comisión Europea "Información corporativa: mejora de su calidad y cumplimiento", así como la respuesta formal del Grupo a la consulta abierta del BEIS en relación con el libro blanco del Gobierno de Reino Unido titulado "Restoring trust in audit and corporate governance: proposals on reforms". La Comisión y la dirección apoyan abiertamente los objetivos clave y la finalidad del paquete de reformas propuesto.</p> <p>La Comisión aprobó la respuesta formal por escrito del Grupo al BEIS y está a la espera de que se publique el resultado de la consulta para identificar un plan para lograr el cumplimiento en la fecha de aplicación requerida. La respuesta dio la oportunidad no solo de demostrar el apoyo a ciertas propuestas, sino también de señalar unos cuantos aspectos que serían problemáticos, dada la posición única de IAG como compañía <i>holding</i> española de un grupo multinacional que cotiza en España y Reino Unido, con una filial británica que es una entidad de interés público.</p>
Información no financiera y medio ambiente	<p>Junto con la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, la Comisión desempeña un papel clave en la administración de los requisitos reglamentarios de presentación de información no financiera, en particular la relacionada con los datos de la plantilla y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. La Comisión se centra en la integridad de los datos, la eficacia de los correspondientes sistemas de control y la lógica que sustenta cada dato presentado. Durante 2021, la dirección ha trabajado para mejorar el proceso y los controles para obtener datos fiables sobre la plantilla y la Comisión ha solicitado que se realice una auditoría interna en 2022.</p> <p>Para asegurarse de que el Grupo ha tenido en cuenta y ha presentado datos sobre el cambio climático y otros asuntos relacionados con los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), con pruebas y saldos que lo justifiquen, la Comisión continuó recibiendo actualizaciones periódicas en relación con el estado de la información no financiera y de diversidad (que se ha elaborado de conformidad con los requisitos de la Ley 11/2018), así como la demostración por parte de la dirección del estricto cumplimiento de los principales marcos de sostenibilidad, incluido el TCFD.</p> <p>La Comisión examinó la modelización financiera de los diversos compromisos del Grupo en materia de cambio climático y la incorporación resultante de las hipótesis de modelización en la información financiera, así como las hipótesis y juicios en los que se basan. Dicho examen incluyó la revisión y el cuestionamiento de la dirección en relación con la nota mejorada sobre el impacto del cambio climático en la información financiera. La Comisión también revisó el informe de garantía limitada de KPMG sobre la información no financiera del Grupo, incluido el cumplimiento del TCFD.</p>

La Comisión recibirá actualizaciones periódicas sobre estas cuestiones en 2022.

Sistema de control interno de la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia del Sistema de Control Interno de la Información Financiera ("SCIIF"). El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el Consejero Delegado, correspondiendo la supervisión de la eficacia de estos controles a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

En 2021, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas del SCIIF (incluidos los controles informáticos generales), así como los resultados de la auditoría externa. A pesar de las condiciones de funcionamiento de 2021, la continuación del teletrabajo y el ERTE o las regulaciones de empleo que se han producido durante gran parte del año, no se identificaron debilidades sustanciales o importantes que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros, y la dirección siguió mejorando el marco de control en todo el Grupo. La Comisión también realizó un seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna para abordar las debilidades identificadas.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2021 en relación con la función de Auditoría interna incluyeron:

- revisar y acordar el plan de auditoría interna de 2021 y el plan para el primer semestre de 2022 (incluida la dotación de recursos y el presupuesto para designar los recursos especializados externos adecuados y contratar recursos permanentes adicionales cuando sea necesario para garantizar que la función cuente con los recursos adecuados para proporcionar el nivel de garantía necesario para los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo) y las modificaciones del plan de 2021 (ya que el auditor interno respondió al impacto de la pandemia en el Grupo). Eso incluyó garantizar que el plan de 2021 siguiera centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de riesgos específicos, incluida la ciberseguridad, y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- revisar las principales conclusiones de la auditoría, discutir la calidad y la puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión adicional de ciertas debilidades o preocupaciones que se han identificado en la auditoría interna, después de las medidas de la dirección para solucionarlas;
- celebrar reuniones periódicas durante el año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y el auditor externo, y procurar que el Director de Auditoría del Grupo tenga la capacidad de plantear inquietudes informal y directamente a la Presidenta de la Comisión; y
- supervisar y proteger la independencia y la posición del área de auditoría interna dentro del Grupo, garantizando su capacidad para tener acceso e interactuar con los niveles directivos superiores de IAG y todas las compañías operadoras y funciones, así como su implicación directa en los debates del Grupo sobre riesgos.

Durante 2021, la Comisión solicitó una revisión independiente de la eficacia de la función de Auditoría interna. Dicha revisión fue realizada por Deloitte UK y concluyó que la auditoría interna sigue siendo una función de alto rendimiento.

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

Auditoría externa

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

- revisión de los preparativos y del plan de transición, así como del primer año de auditoría y la supervisión del progreso de la implementación a lo largo de 2021;
- aprobación del plan y la estrategia de auditoría externa de 2021, incluida la consideración del ámbito, el enfoque y la metodología (incluida la comparación con el enfoque del auditor externo anterior y los motivos de las diferencias), los nuevos riesgos de auditoría del sector, los riesgos específicos del Grupo y su relevancia. Supervisión de la implantación del plan de auditoría, lo que comprende recibir informes periódicos de KPMG sobre criterios clave, cuestiones de auditoría y posibles debilidades importantes detectadas en el marco de control interno;
- debate, antes de recomendar al Consejo la aprobación de los estados financieros, sobre las conclusiones de la auditoría, incluidas las discrepancias de las auditorías, y las observaciones sobre los controles, las operaciones y los recursos internos. Lo anterior comprendió cuestionar a los auditores sobre sus conclusiones relativas a mantenimiento de la flota y reacondicionamiento de aeronaves discutido anteriormente;
- realización de una evaluación de la eficacia e independencia de KPMG, que también aborde la calidad de la auditoría de 2021, y revisión y aprobación de los honorarios y regímenes de funcionamiento; y

- revisión y aprobación del gasto destinado a servicios distintos de la auditoría en 2021 en virtud de la política interna y las orientaciones sobre límites fijados previamente. Revisión y aprobación de las orientaciones sobre los límites y las expectativas relacionadas con servicios distintos de la auditoría para 2022.

Alcance, relevancia y ejecución de la auditoría externa

La Comisión discutió y acordó el alcance de la auditoría con KPMG en noviembre, antes del inicio de la auditoría de finales de año, asegurándose de que la estrategia de auditoría fuera sólida y estuviera basada en la revisión de los estados financieros del primer semestre (hasta el 30 de junio de 2021) por parte del auditor y la evaluación de los riesgos clave del Grupo, particularmente aquellos que son significativos para la auditoría. KPMG explicó a la Comisión las principales pruebas que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría que había identificado de mayor riesgo y que podían dar lugar a incorrecciones relevantes en los estados financieros e influir sustancialmente en el plan de auditoría. Además, KPMG presentó una evaluación dinámica de los riesgos que permite a la Comisión disponer de una visión cuatridimensional mejorada del riesgo al poder evaluar la conexión entre cada uno de ellos y la rapidez con que pueden materializarse. El auditor y la Comisión confirmaron que comprendían estos riesgos y las cuestiones de auditoría principales, incluidos el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad, el valor contable del inmovilizado material e inmaterial y cómo se iban a considerar en el enfoque de la auditoría.

El auditor confirmó que el 96% (2020: 97%) de los ingresos del Grupo y el 90% (2020: 91%) de los activos totales del Grupo estarían sometidos a una auditoría completa y que se aplicarían procedimientos específicos de determinación del alcance en IAG Loyalty. La Comisión acordó que el enfoque era apropiado y que debería proporcionar al Consejo un alto nivel de garantía en cuanto a la integridad de los estados financieros. Posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que evolucionaría a medida que fuera terminando el año para reflejar cualquier cambio en las circunstancias o las perspectivas.

A la hora de considerar la exactitud de la información financiera, la Comisión acordó con KPMG la magnitud de los errores contables de menor importancia que habría que poner en conocimiento de la Comisión y los importes que sería necesario ajustar para que los estados financieros ofrezcan una imagen fiel y justa. La Comisión reconoció la dificultad de KPMG a la hora de fijar la relevancia, dadas las consecuencias económicas y financieras del COVID-19 sobre los ingresos y la rentabilidad del Grupo. La Comisión preguntó al auditor sobre la conveniencia de aplicar un indicador de relevancia solo a la cuenta de resultados y al balance del Grupo, dados los valores contables de las categorías de activos y pasivos y las pérdidas antes de impuestos previstas para el año. El auditor explicó los requisitos de la

norma de auditoría correspondiente y explicó que, debido a la volatilidad actual, el marco de referencia por defecto para un grupo como IAG no proporciona actualmente una base adecuada para establecer la relevancia. En consecuencia, la Comisión se mostró satisfecha con el método utilizado por el auditor para determinar la relevancia y el consiguiente nivel de relevancia aplicado durante la auditoría.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión hace mucho hincapié en la calidad y eficacia de la auditoría, que se revisa de forma continua para garantizar el rigor y el cuestionamiento constante del proceso de auditoría externa. Dado que 2021 es el primer año en que KPMG desempeña la función de auditor externo de IAG, KPMG puso al día a la Comisión en todas sus reuniones, lo que le permitió evaluar y medir la calidad de la auditoría a través de la supervisión periódica de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, el cumplimiento de las correspondientes normas legales, éticas y profesionales aplicables y la evaluación continua del equipo de auditoría en lo relativo a las cualificaciones, la experiencia, los recursos, el desempeño de los socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión incluyó, además de su propia evaluación independiente, una encuesta, así como un debate detallado con los principales ejecutivos y miembros del equipo de finanzas, que demostró que, aunque la auditoría externa de 2021 se consideró eficaz y de buena calidad, se identificaron algunas áreas susceptibles de mejora, lo que se ha comunicado al socio responsable. La evaluación independiente realizada por la Comisión examinó la calidad general de la auditoría, incluida la independencia de KPMG y si el auditor mostraba un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y su trato con la dirección. Sin embargo, la Comisión también reconoció que la dirección había identificado áreas de mejora, que KPMG se ha comprometido a subsanar durante 2022.

Concretamente, la Comisión evaluó la profundidad de la revisión y el grado de cuestionamiento mostrado por el auditor externo en relación con las políticas, estimaciones y juicios contables significativos formulados por la dirección. Un ejemplo donde la Comisión observó que el auditor externo demostraba escepticismo profesional y cuestionamiento de la dirección fue en relación con el tratamiento de los costes de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo. Las observaciones y la conclusión de la Comisión con respecto a este asunto se recogen en el presente informe.

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

- La Comisión supervisó los términos formales del encargo con el auditor y acordó los honorarios de auditoría.

KPMG aseguró a la Comisión que, a pesar del significativo aumento en comparación con los honorarios de 2020, los honorarios aprobados para 2021 se situaban en un nivel adecuado atendiendo al alcance de la auditoría, para permitir la realización de una auditoría de calidad y llevar a cabo procedimientos adicionales en relación con el impacto actual de la pandemia de COVID-19, así como el impacto de la reforma de la función de auditoría en Reino Unido.

- Los informes del auditor externo fueron revisados durante todas las reuniones programadas de la Comisión en 2021 y de nuevo en las reuniones del órgano en enero y febrero de 2022, que cubrieron lo siguiente: las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre, las novedades sobre la planificación de la auditoría y la transición, las conclusiones de las auditorías intermedias (incluidas las de revisión de los correspondientes controles generales clave de TI), las novedades sobre el progreso de los asuntos de final de año y el informe final de los asuntos de final de año.
- KPMG asistió a todas las reuniones de la Comisión durante el año, incluidas las reuniones especiales, para responder a las preguntas que planteó la Comisión fuera de estas revisiones formales.
- Teniendo en cuenta todos los aspectos de la evaluación a lo largo del año, la Comisión concluyó que, a pesar de ser su primer año, la auditoría de KPMG fue profunda, exigente y sólida, ofreciendo fiabilidad, por lo que se considera razonable que detecte errores materiales, irregularidades o fraudes relevantes. La Comisión también ha concluido que la auditoría externa ha sido eficaz y de alta calidad.

Adjudicación de la auditoría externa y transición

Para cumplir la Ley 22/2015 española, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de la auditoría que concluyó en enero de 2020. Desde el nombramiento de KPMG como auditor de la Sociedad para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y supervisado la aplicación de los planes de transición y de auditoría de KPMG, así como la ejecución de estos planes a lo largo de 2021. La Comisión deberá considerar y aprobar la renovación del nombramiento de KPMG anualmente a partir de 2024.

Servicios distintos de la auditoría e independencia del auditor externo

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

La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos llevados a cabo por el auditor externo trimestralmente, y todos los proyectos se aprueban

previamente con arreglo a la lista de servicios permitidos según las Normas éticas revisadas de 2019 del FRC, o bien son aprobados por la Presidenta de la Comisión cuando los proyectos superan los 100 000 euros o son de naturaleza atípica, o bien la Comisión los aprueba con carácter retrospectivo. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo anual máximo de 1,7 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,3 millones de euros para grandes proyectos donde el auditor externo ocupa una posición única para llevar a cabo el encargo.

El gasto en 2021 se ajusta al objetivo máximo total y fue de 423.000 euros, con un importe adicional de 776.000 euros relacionado con el trabajo preparatorio realizado en una operación de financiación empresarial cancelada, que fue necesario realizar de acuerdo con la normativa y del que se encargó de forma muy eficaz el auditor legal. En la nota 7 de los estados financieros del Grupo, pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

Informe de la Comisión de Retribuciones



Alberto Terol

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

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

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 CO₂ 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	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.
Simplicidad	
Riesgo	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> .
Predecibilidad	Nuestra política identifica la máxima oportunidad respecto a cada componente de la remuneración de los ejecutivos y explica la remuneración total que puede obtenerse en distintos escenarios de desempeño. De esta forma se dota de transparencia a todo lo relativo a las oportunidades globales.
Proporcionalidad	Las métricas, objetivos e indicadores de desempeño relativos a la remuneración de nuestros ejecutivos se comunican con total transparencia 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.
Alineación con la cultura	La selección y el equilibrio de métricas financieras y no financieras para incentivos tanto a corto como a largo plazo pretenden reforzar los valores y conductas que hacen posible la entrega de retornos sostenibles y a largo plazo a los accionistas. En particular, el 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.

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 ¹	31 de diciembre de 2020	17 de junio de 2021
Eva Castillo ¹	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 ¹	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

¹ 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) ^{1,2,3,4}	738	206	280	69	92	26	1.110	301	0	-	0	-	0	-	1.110	301
Luis Gallego (€) ^{2,3,4}	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.

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.

Estado de la participación accionarial y derechos sobre acciones de los Consejeros Sujeto a auditoría

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.

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 ¹
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 ¹	11	7	18	548	0	548
Javier Ferrán ³	573	4	577	107	4	111
Alberto Terol	153	9	162	128	10	138
Giles Agutter	108	4	112	30	0	30
Marc Bolland ⁶	-	-	-	84	3	87
Peggy Bruzelius ⁴	108	0	108	-	-	-
Eva Castillo ⁴	108	0	108	-	-	-
Margaret Ewing	126	0	126	107	4	111
Deborah Kerr ⁶	-	-	-	107	-	107
Maurice Lam ⁵	58	2	60	-	-	-
Heather Ann McSharry ⁴	108	0	108	-	-	-
Maria Fernanda Mejía ⁶	-	-	-	102	15	117
Robin Phillips	108	0	108	30	0	30
Kieran Poynter ⁶	-	-	-	84	2	86
Emilio Saracho	108	7	115	102	6	108
Nicola Shaw	123	0	123	102	1	103
Total (.000 €)	1.692	34	1.725	1.531	45	1.576

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
Total	1.785.295	0,036

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

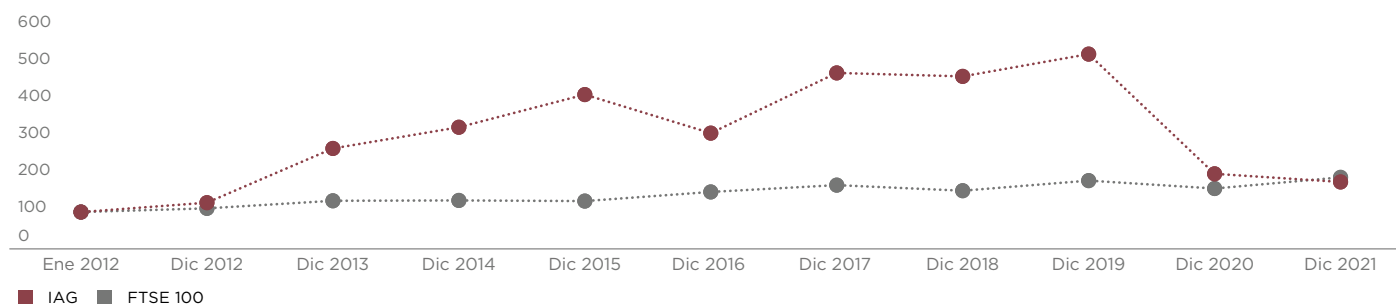
Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

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.

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 período de diez años consecutivos:

	CEO de IAG - «cifra única total» de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo	
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 Luis Gallego	662.000€ 301.000€	Ningún pago de incentivo anual Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo 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 ⁵	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 ¹	269%	315%	0%	-	-	-
Antonio Vázquez ²	(98%)	100%		(15%)	(100%)	
Javier Ferrán ³	436%	0%		67%	100%	
Alberto Terol	20%	(10%)		(6%)	(62%)	
Giles Agutter ¹	260%	100%		-	-	
Peggy Bruzelius ⁴	-	-		-	-	
Eva Castillo ⁴	-	-		-	-	
Margaret Ewing	18%	(100%)		67%	300%	
Maurice Lam	-	-		-	-	
Heather Ann McSharry ⁴	-	-		-	-	
Robin Phillips ¹	260%	0%		-	-	
Emilio Saracho	6%	17%		(15%)	(67%)	
Nicola Shaw	21%	(100%)		(15%)	(94%)	
Todos los empleados del Reino Unido^{6,7}	39%	0%	131%	(11%)	-	-

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.

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 ¹	3.031.000.000 €	3.247.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	3.011.000 €	3.339.000 €
Resultado de explotación de IAG, antes de partidas excepcionales	(2.970.000.000) €	(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
2021	1.110	Option A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Option A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Option A	109:1	72:1	49:1

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

Año	Salario de empleado del Reino Unido	25º Ratio de pago percentil	Ratio de pago medio	75º Ratio de pago percentil
	Salario base (.000 £)	26,9	39,7	60,6
2021	Remuneración total (.000 £)	38,6	53,4	80,7
	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 CO₂ 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.

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.

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 ¹	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
Total			246.349	90.253		-	-	156.096

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

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.

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
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 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.
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.
Malus y clawback	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.
Discrecionalidad	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.
Consideración 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.

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>Salario base</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>Incentivo Anual</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>

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p>Restricted Share Plan (RSP)</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>Modificación propuesta en la Política de 2022 para sustituir la oportunidad máxima de 2021:</p> <p>El valor nominal de una asignación no excederá el 150% del salario en el momento de la asignación. Un 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 periodo 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>Complementos salariales</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>Pensión</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>Plan de Acciones por Desempeño (PSP por sus siglas en inglés)</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 período 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
Asignación fija Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.	Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado. 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. 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.	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.
Complementos salariales	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. 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.	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).

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.

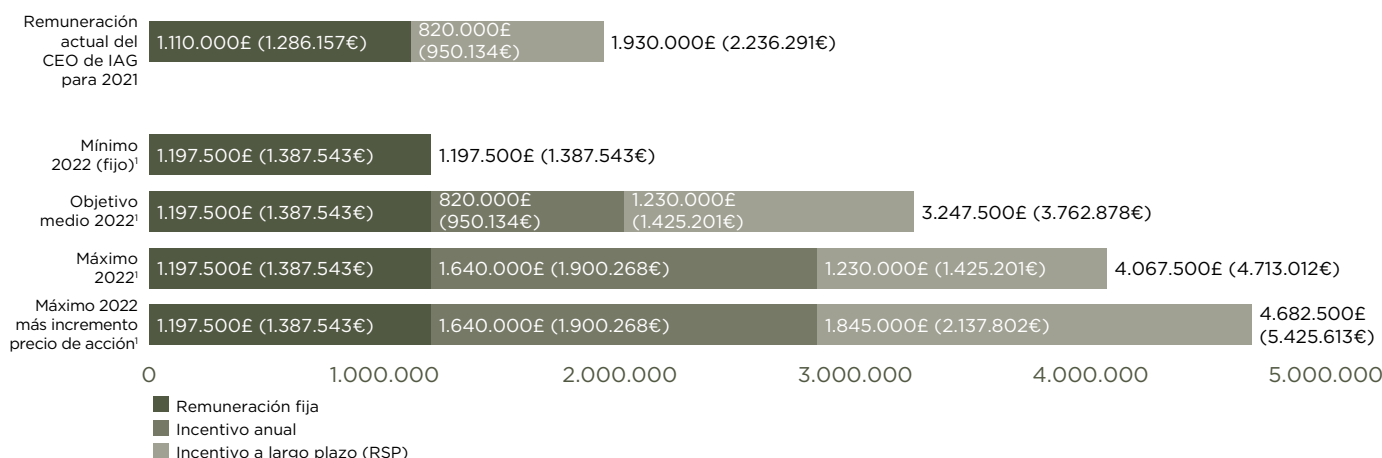
El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero; en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 820.000£ (950.134€) (equivalente al 100% del salario), y 1.640.000£ (1.900.268€) en el nivel de desempeño máximo (equivalente al 200% del salario).

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.



Informe de Auditoría de International Consolidated Airlines Group, S.A.

(Junto con las cuentas anuales e Informe de auditor referido a la "Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)" de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondientes al ejercicio finalizado el 31.12.2021)



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

Informe de auditor referido a la “Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)”

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

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la “Sociedad”) y con nuestra carta propuesta de fecha 11 de enero de 2022, hemos aplicado determinados procedimientos sobre el “Anexo al Informe Anual. Sistema Interno de Control y Gestión de Riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera (SCIIF)” del Informe Anual de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2021, en el que se resumen los procedimientos de control interno de la Entidad en relación a la información financiera anual.

El Consejo de Administración es responsable de adoptar las medidas oportunas para garantizar razonablemente la implantación, mantenimiento y supervisión de un adecuado sistema de control interno, así como del desarrollo de mejoras de dicho sistema y de la preparación y establecimiento del contenido de la Información relativa al SCIIF adjunta.

En este sentido, hay que tener en cuenta que, con independencia de la calidad del diseño y operatividad del sistema de control interno adoptado por la Entidad en relación a la información financiera anual, éste sólo puede permitir una seguridad razonable, pero no absoluta, en relación con los objetivos que persigue, debido a las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

En el curso de nuestro trabajo de auditoría de las cuentas anuales y conforme a las Normas Técnicas de Auditoría, nuestra evaluación del control interno de la Entidad ha tenido como único propósito el permitirnos establecer el alcance, la naturaleza y el momento de realización de los procedimientos de auditoría de las cuentas anuales de la Entidad. Por consiguiente, nuestra evaluación del control interno, realizada a efectos de dicha auditoría de cuentas, no ha tenido la extensión suficiente para permitirnos emitir una opinión específica sobre la eficacia de dicho control interno sobre la información financiera anual regulada.

A los efectos de la emisión de este informe, hemos aplicado exclusivamente los procedimientos específicos descritos a continuación e indicados en la Guía de Actuación sobre el Informe del auditor referido a la Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera de las entidades cotizadas, publicada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web, que establece el trabajo a realizar, el alcance mínimo del mismo, así como el contenido de este informe. Como el trabajo resultante de dichos procedimientos tiene, en cualquier caso, un alcance reducido y sustancialmente menor que el de una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno, no expresamos una opinión sobre la efectividad del mismo, ni sobre su diseño y su eficacia operativa, en relación a la información financiera anual de la Entidad correspondiente al ejercicio 2021 que se describe en la Información relativa al SCIIF adjunta. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados por la citada Guía o realizado una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno en relación a la información financiera anual regulada, se podrían haber puesto de manifiesto otros hechos o aspectos sobre los que les habríamos informado.

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

Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

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

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

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

KPMG Auditores, S.L.



Bernardo Rücker-Embden

2 de marzo de 2022

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, N° 2 (LA MUÑOZA), CAMINO DE LA MUÑOZA, S/N, 28042 MADRID]

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

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

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

Sí
 No

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

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

Sí
 No

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

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	0,00	0,00	0,00	25,14
LANSDOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	0,00	1,63	0,00	0,37	2,00

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
LANSDOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	LANSDOWNE PARTNERS (UK) LLP	1,63	0,37	2,00

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

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON JAVIER FERRÁN	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON LUIS GALLEGO	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
DON GILES AGUTTER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA EVA CASTILLO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA MARGARET EWING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON MAURICE LAM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ROBIN PHILLIPS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON EMILIO SARACHO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA NICOLA SHAW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ALBERTO TEROL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración						0,04	

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros
Sin datos					

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

% total de derechos de voto representados en el consejo de administración	0,00
----------------------------------------------------------------------------------	-------------

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

Sí
 No

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

Sí
 No

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

Sí
 No

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

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas(*)	% total sobre capital social
10.153.335		0,20

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Sin datos	

A.11. Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	72,98

A.14. Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

Sí
 No

B. JUNTA GENERAL

B.4. Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:

Fecha junta general	Datos de asistencia					Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia			
			Voto electrónico	Otros		
20/06/2019	0,11	59,70	0,01	2,61	62,43	
De los que Capital flotante	0,05	59,70	0,01	2,61	62,37	
08/09/2020	0,34	40,81	0,04	2,87	44,06	
De los que Capital flotante	0,02	40,81	0,04	2,87	43,74	
17/06/2021	0,01	48,95	0,01	2,82	51,79	
De los que Capital flotante	0,00	46,46	0,01	2,82	49,29	

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

Sí
 No

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

Sí
 No

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

C.1. Consejo de administración

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

Número máximo de consejeros	14
Número mínimo de consejeros	9
Número de consejeros fijado por la junta	12

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

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

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
						GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY		Independiente	CONSEJERO	31/12/2020	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ROBIN PHILLIPS		Dominical	CONSEJERO	08/09/2020	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ALBERTO TEROL		Independiente	CONSEJERO	20/06/2013	17/06/2021	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

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

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

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento del cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
DON ANTONIO VÁZQUEZ	Independiente	08/09/2020	07/01/2021	Comisión de Nombramientos y Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	SI

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

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

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

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES		
Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
DON GILES AGUTTER	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Sector aéreo Cargos externos actuales: Consejero Delegado de Southern Sky Ltd. Consejero de JSX Airlines. Experiencia profesional anterior: Consejero de LATAM Airlines Group 2017-2020. Consejero de Air Italy 2017-2020.
DON ROBIN PHILLIPS	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Principales áreas de experiencia: Finanzas, sector aéreo y transporte Cargos externos actuales: Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Senior de Circadence Corporation (US). Consejero en IR-Scientific (Canadá). Experiencia profesional anterior: Director y co-Director de la División Global Corporativa y de Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupo y Director de Transportes, Servicios e Infraestructuras de HSBC 2003-2019. Co-Director de Transportes e Infraestructura Global del grupo en Citigroup 1999-2003. Consejero de Transportes y de Banca de Inversión Aeronáutica en UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets en Kleinwort Benson 1985-1991.

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

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON JAVIER FERRÁN	Principales áreas de experiencia: Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo Cargos externos actuales: Presidente de Diageo Plc. Consejero Senior de BlackRock Long Term Private Capital y consejero de una empresa participada. Experiencia profesional anterior: Consejero no ejecutivo de Coca Cola European Partners Plc. 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero no ejecutivo de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero de Desigual SA. 2014-2017. Consejero de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero no ejecutivo de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero de Abbott Group 2005-2008. Consejero de Chupa Chups SA 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado del Grupo Bacardi 1992-2004.
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Principales áreas de experiencia: Servicios financieros, corporate finance. Cargos externos actuales: Presidenta de Lancelot Holding AB. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría de Lundin Energy AB. Consejera no ejecutiva y Presidenta del Comité de Inversión de Skandia Mutual Life Insurance. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería. Experiencia profesional anterior: Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Administración de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratos, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Senior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. Consejera Delegada de ABB Financial Services AB 1991-1997.
DOÑA EVA CASTILLO	Principales áreas de experiencia: Sector financiero y telecomunicaciones. Cargos externos actuales: Consejera de Caixabank. Consejera de Zardoya Otis. Miembro del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano). Patrona de la Fundación Comillas ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management. Experiencia profesional anterior: Consejera de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera de VISA Europe Plc. 2014-2017. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch, Wealth Management EMEA 2006-2009. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006.
DOÑA MARGARET EWING	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, corporate finance, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos. Cargos externos actuales: Consejera Senior Independiente, Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc. Experiencia profesional anterior: Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera no ejecutiva de Standard Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera no ejecutiva de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Senior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera de Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.
DON MAURICE LAM	Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario. Cargos externos actuales: Consejero independiente, presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A. Experiencia profesional anterior: Consejero Independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A. empresa estatal de Luxemburgo que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero Independiente de Generali Fund Management S.A. 2013. Socio Director, Consejero Delegado 2000-2010, Director de Auditoría 1993-2000 y Socio de Auditoría de servicios financieros 1988-1993 en Deloitte Luxemburgo. Deloitte & Touche UK 1979-1985.
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Principales áreas de experiencia: Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo. Cargos externos actuales: Consejera, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc Experiencia profesional anterior: Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera en Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta del Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada, Reckitt Benckiser Ireland 2004-2009. Consejera Delegada, Boots Healthcare Ireland 1998-2004.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: Banca, corporate finance, gestión de inversiones. Cargos externos actuales: Asesor Senior de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex. Experiencia profesional anterior: Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para Europa, Oriente Medio y África 2006-2008. Consejero de Cintra en 2008. Consejero de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión general. Experiencia profesional anterior: Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa economista adjunta del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.
DON ALBERTO TEROL	Principales áreas de experiencia: Finanzas, servicios profesionales, informática, hostelería Cargos externos actuales: Vicepresidente, Consejero Independiente Coordinador y Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas. Consejero y Presidente de la Comisión de Auditoría de GMP Property SOCIMI, S.A. Consejero

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	de Broseta Abogados. Consejero de Schindler España. Consejero Independiente de Varma S.A. Vicepresidente y Consejero de Ontime Corporate Union. Patrono de la Fundación Telefónica. Vicepresidente del Círculo de Empresarios. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares. Experiencia profesional anterior: Asesor Internacional Senior de Centerbridge 2014-2021. Presidente del Consejo Supervisor de Senvion, GmbH 2017-2019. Consejero de OHL 2010-2016. Consejero de Aktua 2013-2016. Consejero de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009 y anteriormente, desde 2003, Miembro del Comité Internacional de Dirección. Socio Director de Deloitte EMEA y de la división fiscal y jurídica global 2007-2009. Socio Director de Deloitte América Latina 2003-2007. Integración Andersen Deloitte 2002-2003. Socio Director de EMEA de Arthur Andersen 2001-2002. Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues-Andersen 1997-2000.

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

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

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

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

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

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

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

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

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

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

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

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	4	4	55,55	55,55	40,00	40,00
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	5	5	4	4	41,67	41,67	33,33	33,33

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

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON JAVIER FERRÁN	Diageo Plc	PRESIDENTE
DON JAVIER FERRÁN	Sociedad participada de BlackRock Long Term Private	CONSEJERO
DON LUIS GALLEGO	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)	CONSEJERO
DON GILES AGUTTER	Southern Sky Ltd.	CONSEJERO DELEGADO
DON GILES AGUTTER	JSX Airlines	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lancelot Holding AB.	PRESIDENTE
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Lundin Energy AB	CONSEJERO
DOÑA PEGGY BRUZELIUS	Skandia Mutual Life Insurance	CONSEJERO
DOÑA EVA CASTILLO	Caixabank, S.A.	CONSEJERO
DOÑA EVA CASTILLO	Zardoya Otis, S.A.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ConvaTec Group Plc.	CONSEJERO
DOÑA MARGARET EWING	ITV Plc.	CONSEJERO
DON MAURICE LAM	Bank of China (Europe), S.A.	CONSEJERO

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo
DON MAURICE LAM	Banque Internationale à Luxembourg S.A.	CONSEJERO
DOÑA HEATHER ANN MCSHARRY	Jazz Pharmaceuticals plc	CONSEJERO
DON EMILIO SARACHO	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	IR - Scientific (Canada)	CONSEJERO
DON ROBIN PHILLIPS	Pancreatic Cancer UK	PRESIDENTE
DON ALBERTO TEROL	Indra Sistemas, S.A.	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Gmp Property SOCIMI, S.A.	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Broseta Abogados	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Schindler España	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Varma, S.A.	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Ontime Corporate Union	VICEPRESIDENTE
DON ALBERTO TEROL	Fundación Telefónica	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Inversiones Turísticas Playa Blanca	CONSEJERO DELEGADO
DON ALBERTO TEROL	Inversiones Hoteleras Canarias	CONSEJERO DELEGADO
DON ALBERTO TEROL	Palacio de los Ávila y Tiedra	CONSEJERO DELEGADO
DON ALBERTO TEROL	Circulo de Empresarios	VICEPRESIDENTE

D. Alberto Terol ostenta el cargo de Patrono (no Consejero) en la Fundación Telefónica.

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

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
DON JAVIER FERRÁN	Asesor Senior de BlackRock Long Term Private Capital.
DON ROBIN PHILLIPS	Asesor Senior de Circadence Corporation (US).
DON ALBERTO TEROL	Percibe retribución no significativa por la prestación de servicios de asesoramiento como profesional independiente.
DON MAURICE LAM	Lam & Partners Sàrl
DOÑA NICOLA SHAW	National Grid Plc
DON EMILIO SARACHO	Asesor Senior de Altamar Capital Partners

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

Sí
 No

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

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	3.425
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados(miles de euros)	
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos no consolidados(miles de euros)	
Importe de los fondos acumulados por los consejeros antiguos por sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)	4.783

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

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

Número de mujeres en la alta dirección	2
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	18,00
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	11.555

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

- Sí
 No

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

- Sí
 No

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí
 No

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo, señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	19
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

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

Número de reuniones	8
---------------------	---

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

Número de reuniones de Comisión de Auditoría	10
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	7
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	10
Número de reuniones de Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	3

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	19
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	97,70
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	17
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	99,08

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

Sí
 No

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

Nombre	Cargo
DON LUIS GALLEGO	Consejero Delegado
DON STEVE GUNNING	Director Financiero

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

- Sí
 No

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

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

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

- Sí
 No

Auditor saliente	Auditor entrante
Ernst & Young, S.L.	KPMG Auditores, S.L.

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

- Sí
 No

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

- Sí
 No

	Sociedad	Sociedades del grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	38	1.169	1.207
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	2,00	21,00	17,00

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

Sí
 No

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

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	1	1
	Individuales	Consolidadas
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	9,09	9,09

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

Sí
 No

Detalle del procedimiento

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

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

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

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

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

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

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

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

C.2. Comisiones del consejo de administración

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2021		Ejercicio 2020		Ejercicio 2019		Ejercicio 2018	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría	3	75,00	3	75,00	3	60,00	2	40,00
Comisión de Nombramientos	2	40,00	1	20,00	1	20,00	1	25,00
Comisión de Retribuciones	3	60,00	3	60,00	2	40,00	3	60,00
Comisión de seguridad, medio ambiente y	1	20,00	1	25,00	1	20,00	1	20,00

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2021		Ejercicio 2020		Ejercicio 2019		Ejercicio 2018	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
responsabilidad corporativa								

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

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

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	% Participación	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad dependiente	Importe (miles de euros)	Órgano que la ha aprobado	Identificación del accionista significativo o consejero que se hubiera abstenido	La propuesta a la junta, en su caso, ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de independientes
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	11.469	N/A	N/A	NO
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	10.358	N/A	N/A	NO
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	663	N/A	N/A	NO
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	201	N/A	N/A	NO
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	British Airways	77.458	N/A	N/A	NO
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Iberia	1.208	N/A	N/A	NO
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Vueling	26	N/A	N/A	NO
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	25,14	Aer Lingus	843	N/A	N/A	NO

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(1)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Prestación de servicios
(2)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Prestación de servicios

	Nombre o denominación social del accionista o de cualquiera de sus sociedades dependientes	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación y otra información necesaria para su evaluación
(3)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Prestación de servicios
(4)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Prestación de servicios
(5)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Recepción de servicios
(6)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Recepción de servicios
(7)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Recepción de servicios
(8)	QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Contractual	Recepción de servicios

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

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

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

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

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
Sin datos		

D.5. Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con otras partes vinculadas que lo sean de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad adoptadas por la UE, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
Ibeka	Compras a partes vinculadas (gastos)	58
Viajes Ame	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	121
Perez Llorca	Compras a partes vinculadas (gastos)	90
Serpista	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	580
Dunwoody	Compras a partes vinculadas (gastos)	7.627
Serpista	Compras a partes vinculadas (gastos)	8.712
Multiservicios Aeroportuarios S.A.	Compras a partes vinculadas (gastos)	32.687
Dunwoody	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	4.702
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC S.A.	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	171
Ibeka	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	49
AEROHANDLING LTD	Compras a partes vinculadas (gastos)	17
Multiservicios Aeroportuarios S.A.	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	445

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple [] Explique []

IAG considera que no cumple con esta recomendación como consecuencia de las restricciones sobre propiedad de acciones establecidas en los Estatutos de la Sociedad. Se trata de una falta de cumplimiento parcial, ya que estas restricciones son resultado directo de las impuestas en relación con la propiedad y control de acciones en la ley aplicable o en los convenios bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido y no de decisiones discrecionales de la Sociedad.

2. Que, cuando la sociedad cotizada esté controlada, en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, por otra entidad, cotizada o no, y tenga, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolle actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas informe públicamente con precisión acerca de:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre, por un lado, la sociedad cotizada o sus filiales y, por otro, la sociedad matriz o sus filiales.
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.

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

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

- a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.
- b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique []

4. Que la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad, así como con los asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición. Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Y que, sin perjuicio de las obligaciones legales de difusión de información privilegiada y otro tipo de información regulada, la sociedad cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés.

Cumple [] Cumple parcialmente [X] Explique []

IAG considera que, a 31 de diciembre de 2021, cumple parcialmente esta recomendación porque la Sociedad cuenta con una política sobre comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto. El Consejo de Administración ha aprobado, en su reunión del 24 de febrero de 2022, una política relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa.

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

- a) Informe sobre la independencia del auditor.
- b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.
- c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Y que la sociedad cuente con mecanismos que permitan la delegación y el ejercicio del voto por medios telemáticos e incluso, tratándose de sociedades de elevada capitalización y en la medida en que resulte proporcionado, la asistencia y participación activa en la Junta General.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

8. Que la comisión de auditoría vele por que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable. Y que en aquellos supuestos en que el auditor de cuentas haya incluido en su informe de auditoría alguna salvedad, el presidente de la comisión de auditoría explique con claridad en la junta general el parecer de la comisión de auditoría sobre su contenido y alcance, poniéndose a disposición de los accionistas en el momento de la publicación de la convocatoria de la junta, junto con el resto de propuestas e informes del consejo, un resumen de dicho parecer.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
- b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.
- c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.
- d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

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

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

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

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple [X] Explique []

14. Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que:

- a) Sea concreta y verificable.
- b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; y
- c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple [X] Explique []

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple [X] Explique []

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico.
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

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

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

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

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concorra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple [] Explique []

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta y, en particular, que les obliguen a informar al consejo de administración de cualquier causa penal en la que aparezcan como investigados, así como de sus vicisitudes procesales.

Y que, habiendo sido informado o habiendo conocido el consejo de otro modo alguna de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior, examine el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decida, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese. Y que se informe al respecto en el informe anual de gobierno corporativo, salvo que concurran circunstancias especiales que lo justifiquen, de lo que deberá dejarse constancia en acta. Ello sin perjuicio de la información que la sociedad deba difundir, de resultar procedente, en el momento de la adopción de las medidas correspondientes.

Cumple Cumple parcialmente Explique

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos del cese por la junta, en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración.

Y que, sin perjuicio de que se dé cuenta de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad publique a la mayor brevedad posible el cese incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

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

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple [X] Explique [] No aplicable []

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

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

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple [X] Explique []

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:
- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
 - b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
 - c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
 - d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
 - e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple Cumple parcialmente Explique

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva en ella haya presencia de al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo al menos uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo de administración.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

39. Que los miembros de la comisión de auditoría en su conjunto, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros.

Cumple Cumple parcialmente Explique

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

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

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

Cumple [X]

Cumple parcialmente []

Explicar []

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

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

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique o determine al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) Un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles, del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o la sociedad lo estime apropiado.
- c) El nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- d) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- e) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionen, y cuantifiquen adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [X] Explique [] No aplicable []

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:
- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
 - b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
 - c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
 - d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
 - e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

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

53. Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, haya decidido crear. Y que tal comisión esté integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes y se le atribuyan específicamente las funciones mínimas que se indican en la recomendación siguiente.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

54. Las funciones mínimas a las que se refiere la recomendación anterior son las siguientes:

- a) La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.
- b) La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- d) La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.
- e) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

55. Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos:

- a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales
- b) Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.
- c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- e) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple [X] Explique []

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

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

59. Que el pago de los componentes variables de la remuneración quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo las condiciones de rendimiento o de otro tipo previamente establecidas. Las entidades incluirán en el informe anual de remuneraciones de los consejeros los criterios en cuanto al tiempo requerido y métodos para tal comprobación en función de la naturaleza y características de cada componente variable.

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un período suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

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

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

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

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

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

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

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

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

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

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

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

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

Sí
 No

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.