

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

ÍNDICE

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de la Sociedad correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018. Se ha elaborado de conformidad con la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece los modelos del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

La Sociedad también ha preparado, de acuerdo con la Circular 2/2018 de 12 de junio de la CNMV, un anexo estadístico que se ha publicado junto con el informe anual de gobierno corporativo y que forma parte del Informe de Gestión.

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene las siguientes secciones:

2	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
4	Consejo de Administración

General

6	IAG como Grupo
8	Aplicación de los códigos de gobierno
8	Marco de gobierno
8	Composición del Consejo de Administración
9	Nombramiento, reelección y cese de consejeros
10	Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones
11	Actividades del Consejo de Administración
12	Información y formación del Consejo de Administración
12	Incorporación al Consejo de Administración
13	Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones
13	Relaciones con los accionistas

Otra información legal

14	Obligaciones de informar, conflictos de intereses y transacciones con partes vinculadas de los Consejeros
15	Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Cargos Directivos
15	Emisiones de acciones, recompras y acciones propias en autocartera
16	Estructura del capital y derechos de los accionistas
16	Capital social de la Sociedad
17	Junta de Accionistas
17	Obligaciones de información
17	Limitaciones a la propiedad de acciones
17	Efectos del cambio de control
18	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
21	Informe de la Comisión de Nombramientos
24	Informe de la Comisión de Seguridad
25	Informe de la Comisión de Retribuciones
28	Sistemas de control y gestión de riesgos
35	Control interno sobre la información financiera
38	Relación con analistas financieros, bancos de inversión y agencias de calificación

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

Mantener los más altos estándares en materia de gobierno corporativo



Antonio Vázquez
Presidente

“Seguir adaptándonos a las nuevas y exigentes normas de gobierno corporativo cimentará nuestros resultados a largo plazo y el Consejo se mantiene firme en este compromiso.”

En nombre del Consejo, tengo el placer de presentar el informe de gobierno corporativo correspondiente a 2018, un año en el que el Grupo volvió a dar muestras de fortaleza en un entorno marcado por la inestabilidad política y económica.

Varios retos internos y externos de primera magnitud dieron forma a las deliberaciones del Consejo en 2018. Entre ellos, cabe citar el Brexit, la gestión de los riesgos, el robo de datos en British Airways, la volatilidad del precio del petróleo y la incertidumbre política en algunos de nuestros principales mercados. También seguimos analizando la estrategia de conjunto del Grupo y el desarrollo de nuestras marcas y de nuestra oferta a los clientes. Por tanto, podemos decir desde cualquier punto de vista que la agenda fue intensa.

A lo largo de nuestros ocho años de historia, siempre hemos tratado de alcanzar los más altos estándares de gobierno corporativo y ese sigue siendo nuestro firme compromiso como Consejo.

Queremos seguir desarrollando un enfoque que nos permita prestar apoyo y cuestionar al equipo directivo de IAG mientras este impulsa el desarrollo futuro del Grupo y todas sus compañías operadoras. En este sentido, el gobierno corporativo es vital para sostener el éxito de IAG, con independencia de las condiciones de mercado con las que nos encontremos cualquier año.

Adaptarse a las nuevas normas

Como empresa cotizada en Madrid y Londres, hemos de cumplir dos códigos de gobierno corporativo muy exigentes. Podría parecer un desafío, pero es un desafío al que siempre hemos dado la bienvenida.

Sobre esta base, la introducción del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en julio de 2018 ha sido y sigue siendo un foco obvio de atención para el Consejo. Hemos asumido plenamente el nuevo código y personalmente estoy muy de acuerdo con su principio rector, a saber, que las empresas no son entidades aisladas, sino que están estrechamente vinculadas al mundo en el que desarrollan sus actividades.

La sociedad demanda cada vez más de sus empresas, y así debe ser. El compromiso que hemos asumido es asegurarnos de que IAG atiende estas demandas, a pesar de que la tarea de cumplir algunos de los objetivos del Código será más compleja para nosotros, una sociedad matriz joven que gestiona una cartera de aerolíneas y marcas consolidadas e independientes, que para otras entidades con una estructura más sencilla. Lo bueno es que nuestra relativa juventud nos permite ser flexibles y seguir innovando.

Cimientos sólidos

El Código del Reino Unido nos insta a que tomemos buena nota de las opiniones de todos nuestros grupos de interés: los inversores, la sociedad, los reguladores, los defensores del medio ambiente, los proveedores y los empleados. Y eso es algo que queremos hacer bien para no caer en un enfoque demasiado genérico o simplista. Para ello será necesaria una reflexión y esa será una de las grandes prioridades del Consejo en 2019.

Por fortuna, partimos de una base sólida para este importante trabajo.

Así, por ejemplo, en nuestra reunión de enero el Consejo aprobó un nuevo código de conducta para el Grupo tras analizarlo en profundidad con el equipo directivo. Este código ha sido diseñado para exponer de forma sencilla las normas éticas que desde hace tiempo han formado parte de nuestro enfoque de conjunto. El documento reconoce que IAG está formado por una variedad de negocios, personas y culturas y que esta riqueza es fundamental para lo que somos como Grupo. Del mismo modo, deja claro nuestro compromiso con la integridad en todos nuestros actos.

El Consejo desempeñará un papel activo a la hora de instaurar estas normas de conducta comunes: establecerá la línea a seguir desde la dirección y apoyará al equipo directivo en el lanzamiento del código durante los próximos meses. Además, estudiaremos qué más podemos hacer como Consejo para supervisar, dar forma y hacer un seguimiento de nuestra cultura corporativa.

Es importante dejar claro que las relaciones con nuestros grupos de interés se encuentran en diferentes grados de madurez en diferentes partes del mundo, pero, de nuevo, creo que podemos construir a partir de unas bases sólidas. Ya estamos manteniendo interacciones fluidas con nuestros principales grupos de interés, empezando por nuestros accionistas, como se puede apreciar en las páginas 83 a 84 de este informe. Lo mismo ocurre con nuestros clientes, los organismos reguladores y diferentes entidades sectoriales.

Nos sentimos especialmente orgullosos de nuestro programa de relaciones con inversores y este año tuve de nuevo el placer de reunirme con muchos de nuestros grandes accionistas para hablar del gobierno corporativo, la estrategia, los planes de sucesión y los retos de negocio a los que nos enfrentamos. Nuestro Senior Independent Director y el presidente de la Comisión de Retribuciones también se reunieron con destacados inversores para tratar temas concretos. Estas reuniones tienen un alto valor para nosotros y sé de primera mano que son acogidas con gran satisfacción por los inversores.

La agenda regulatoria para el conjunto de IAG y cada una de nuestras compañías operadoras es intensa y requiere una atención y un diálogo constantes. Los canales de comunicación con clientes y proveedores están bien desarrollados y, a través de nuestro programa de sostenibilidad, tenemos una comprensión clara de lo que más importa a nuestros grupos de interés gracias al ejercicio de materialidad que realizamos en 2017.

Someteremos a todos estos programas de diálogo a una revisión detallada durante el año, asegurándonos de que el Consejo obtiene la información adecuada y que los grupos de interés reciben sugerencias claras y útiles.

El Consejo también estará atento a la comunicación con los empleados. Queremos reforzar nuestro planteamiento en este ámbito, pero de forma que podamos tener en cuenta la diversidad de nacionalidades y culturas que conviven en el Grupo y que tanta satisfacción y orgullo nos producen.

Eficacia del Consejo

Seguimos evaluando la eficacia del Consejo. Cada año llevamos a cabo una revisión interna y al tercer año nos abrimos a un análisis externo para asegurarnos de que nuestra propia evaluación es firme.

La revisión interna me da la oportunidad de hablar individualmente con todos los miembros del Consejo para saber cómo podemos mejorar nuestro enfoque, verificar que nos estamos centrando en los asuntos apropiados y, por encima de todo, asegurarme de que el trabajo que realizamos como consejeros está aportando un valor real al Grupo, en beneficio de nuestros accionistas.

Se puede ampliar la información sobre la evaluación más reciente en las páginas 91 a 93.

Retribución

Tras un diálogo en profundidad con nuestros principales inversores para probar nuestras ideas, presentamos una política de retribución actualizada a los accionistas en la Junta General de 2018. Puedo decir que la nueva política recibió un claro respaldo de nuestros accionistas.

Este trabajo estuvo dirigido con gran acierto por Dame Marjorie Scardino, quien decidió cesar como presidenta de la Comisión de Retribuciones en febrero, después de tres años desempeñando el cargo. En nombre del Consejo, quiero expresar mi gratitud por su excelente trabajo.

Marc Bolland, quien ya es un miembro experimentado de la Comisión, ha sucedido a Dame Marjorie .

Seguimos renovando el Consejo

Como se anunció en mayo de 2018, Jim Lawrence dejó su puesto de consejero durante la Junta de Accionistas de junio después de realizar una importante aportación al Consejo y su Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Me gustaría darle las gracias por su dedicación.

El 14 de junio de 2018 tuvimos el placer de dar la bienvenida a Deborah Kerr como nueva consejera no ejecutiva y como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Estamos encantados de contar con sus competencias y experiencia empresarial, por no hablar de sus conocimientos tecnológicos.

El proceso de selección de nuevos consejeros es riguroso, y así lo demuestra el informe de nuestra Comisión de Nombramientos en la página 92. La única forma de desarrollar una supervisión útil y creadora de valor para la Sociedad es atraer consejeros que posean la profundidad y amplitud de experiencias que les permitan entender realmente la complejidad que supone dirigir un negocio como IAG.

En mi opinión, contamos con un excelente grupo de personas en nuestro Consejo, con bagajes profesionales muy variados que ofrecen un abanico de competencias y perspectivas de lo más diverso. El trabajo que realizan para garantizar el éxito continuo de IAG es extremadamente importante . Les agradezco a todos la fantástica contribución que realizan.

Antonio Vázquez
Presidente



N S

1 Antonio Vázquez

Presidente

Principales áreas de experiencia:

Consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute. Miembro del Consejo de Cooperación de la Universidad de Loyola. Patrono de la Fundación Nantik Lum.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero de Iberia 2005-2007. Director de Operaciones de Altadis Cigar y otros cargos en el Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y Domecq 1983-1993. Empezó su carrera profesional en consultoría en Arthur Andersen & Co.



S

2 Willie Walsh

Consejero Delegado

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo.

Otros nombramientos dentro del Grupo:

Presidente del Consejo de Aer Lingus.

Nombramientos externos actuales:

Presidente, Airlines for Europe (A4E).

Experiencia profesional anterior:

Presidente de la National Treasury Management Agency of Ireland 2013 - 2018. Presidente de la Junta de Gobierno de IATA 2016-2017. Consejero Delegado de British Airways 2005-2011. Consejero Delegado de Aer Lingus 2001-2005. Director de Operaciones de Aer Lingus 2000-2001. Consejero Delegado de Futura (aerolínea española de vuelos chárter perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000. Se incorporó a Aer Lingus como piloto cadete en 1979.



A N

3 Patrick Cescau

Consejero Sénior Independiente

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de InterContinental Hotel Group. *Trustee* de LeverHulme Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo de Temasek. Patrono de St Jude India Children's Charity.

Experiencia profesional anterior:

Senior Independent Director y Consejero de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Senior Independent Director de Pearson 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever UK. Vicepresidente de Unilever Países Bajos. Director del área de alimentación. Antes de ser nombrado miembro de la Comisión de Unilever en 1999 como Director financiero del Grupo, fue Presidente de algunas de las mayores compañías operadoras y divisiones, incluido EE.UU.



R S

4 Marc Bolland

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia:

Gestión general, gestión comercial/marketing, consumo, hostelería.

Nombramientos externos actuales:

Director de la Cartera de Operaciones en Europa de The Blackstone Group. Consejero de The Coca-Cola Company. Consejero no Ejecutivo, Exor S.p.A. Vicepresidente de UNICEF UK.

Experiencia profesional anterior:

Consejero Delegado de Marks & Spencer 2010-2016. Consejero Delegado de WM Morrison Supermarkets PLC 2006-2010. Consejero de Manpower USA 2005-2015. Director de Operaciones 2005-2006, Consejero 2001-2005 y otros cargos ejecutivos y no ejecutivos en Heineken 1986-2001.



A R

5 Enrique Dupuy de Lôme

Director Financiero

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo.

Otros nombramientos dentro del Grupo:

Consejero, AERL Holding Limited.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Iberia Cards. Consejero no Ejecutivo, Grupo Lar.

Experiencia profesional anterior:

Director Financiero de Iberia 1990-2011. Responsable de Finanzas y Subdirector de Recursos Financieros del Instituto Nacional de Industria (INI) y el grupo financiero Teneo 1985-1989. Responsable de la red de filiales de Enadimsa (Grupo INI) 1982-1985. Presidente del Comité Financiero de la IATA 2003-2005.



6 María Fernanda Mejía

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia:

Gestión general, marketing y ventas, cadena de suministro, planificación estratégica, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

Vicepresidenta Sénior de The Kellogg Company. Presidenta de Kellogg América Latina. Directora Corporativa y miembro del equipo directivo de The Kellogg Company. Consejera del Council of the Americas.

Experiencia profesional anterior:

Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Fragrance Development de Colgate Palmolive 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.



Presidente de la Comisión



Comisión de Seguridad



Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Comisión de Nombramientos



Comisión de Retribuciones



7 Deborah Kerr

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia: Tecnología, digital, marketing, operaciones, software y servicios, gestión general.

Nombramientos externos actuales: Consejera, NetApp, Inc. Consejera, Chico's FAS, Inc. Consejera, ExlService Holdings, Inc. Directora General, Warburg Pincus.

Experiencia profesional anterior: Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología, SABRE Corporation 2013-2017. Consejera, DH Corporation 2013-2017. Consejera, Mitchell International, Inc. 2009-2013. Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología, FICO, 2009-2012. Vicepresidenta, Directora de Tecnología, HP Enterprise Services 2007-2009. Vicepresidenta de Optimización de Tecnología de Negocio, Hewlett-Packard Software 2005-2007. Vicepresidenta Sénior de Suministro de Productos, Peregrine Systems 1998-2005. Puestos directivos sénior anteriores en Jet Propulsion Laboratory (NASA), entre otros, Directora de Operaciones de Misión, US Space VLBI, Nasa Jet Propulsion Laboratory 1988-1998.



8 Kieran Poynter

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia: Servicios profesionales, servicios financieros, gobierno corporativo, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales: Presidente de BMO Asset Management (Holdings) PLC, Senior Independent Director de British American Tobacco.

Experiencia profesional anterior: Presidente de Nomura International 2009-2015. Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de Presidentes de la Confederación de la Industria Británica (*Confederation of British Industry*) 2000-2008. Presidente de Reino Unido y Socio Sénior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de Reino Unido y otros puestos ejecutivos de PricewaterhouseCoopers 1982-2000.



9 Emilio Saracho

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia: Finanzas, banca de inversión, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales: Consejero de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior: Presidente de Banco Popular Español, 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan, 2015-2016. Viceconsejero Delegado 2012-2015. Consejero Delegado de Banca de Inversión de Europa, Oriente Medio y África 2012-2014 y miembro del Comité Ejecutivo 2009-2013. Consejero Delegado de Banca Privada de JP Morgan de Europa, Oriente Medio y África 2006-2012. Consejero de Cintra 2008. Consejero de ONO 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión de Santander Investment (UK) 1995-1998. Responsable de las Operaciones en España, Goldman Sachs International 1990-1995.



10 Dame Marjorie Scardino

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia: Dirección comercial, asuntos de gobierno, comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos.

Nombramientos externos actuales: Senior Independent Director de Twitter, Senior Independent Director de Pure Tech Health, Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ - Kenia).

Experiencia profesional anterior: Consejera Delegada de Pearson 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.



11 Nicola Shaw

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia: Transporte, política pública y regulación, consumo, gestión general.

Nombramientos externos actuales: Consejera Ejecutiva, National Grid plc. Miembro de la Comisión de Auditoría y Riesgo, English Heritage. Consejera de la Asociación Major Projects.

Experiencia profesional anterior: Consejera no Ejecutiva Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada, HSI Ltd 2011-2016. Miembro del Comité Asesor de Transporte Ferroviario 2013-2016. Consejera no Ejecutiva, Aer Lingus Plc 2010-2015. Administradora de la organización sin ánimo de lucro Transaid 2011-2013. Consejera y previamente Directora de la división de autobuses en First Group plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otras posiciones dentro de la dirección de Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Adjunta de Economía, Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002. Asociada, Halcrow Fox 1997-1999. Especialista en transporte, Banco Mundial 1995-1997. Planificadora corporativa, London Transport 1990-1993.



12 Alberto Terol

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia: Finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería.

Nombramientos externos actuales: Vicepresidente, Consejero Independiente ejecutivo y Presidente de la Comisión de Nombramientos y de Retribuciones, Indra Sistemas Presidente del Consejo de Supervisión, Senvion GmbH. Presidente de la Comisión de Auditoría de Senvion S.A. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero Independiente, Schindler España. Patrono de la Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior: 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. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-2009, Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de: Deloitte América Latina 2003-2007, Integración en Andersen Deloitte 2002-2003, Arthur Andersen Europa 2001-2002, división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001; Garrigues-Andersen 1997-2000.

IAG como Grupo

IAG es responsable de la estrategia y el plan de negocio del Grupo. Centraliza las funciones corporativas del Grupo, incluido el desarrollo de su plataforma global.

Consejo de Administración*

Se compone de diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos (Consejero Delegado y Director Financiero de IAG) y tiene las siguientes competencias:

- supervisión de la gestión de la Sociedad
- aprobación de la estrategia y las políticas generales de la Sociedad y el Grupo
- definición de la política de retribución a los accionistas
- velar por la eficacia del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad
- aprobación de cualquier contrato que incluya compromisos significativos, de la adquisición o la enajenación de activos o de la inversión o la desinversión en renta variable
- definición de la estructura del Grupo
- aprobación de alianzas importantes
- definición de la política de información a los accionistas
- aprobación de la política de gestión de riesgos, incluyendo la inclinación al riesgo del Grupo

Presidente

Antonio Vázquez

- preside las juntas generales de accionistas
- dirige el trabajo del Consejo de Administración
- define el orden del día de las reuniones del Consejo de Administración y dirige sus debates y deliberaciones
- se asegura de que los consejeros reciban información precisa, puntual y clara sobre aspectos como el desempeño de la Sociedad, su estrategia, desafíos y oportunidades
- vela por que exista una comunicación eficaz con los accionistas y por que los consejeros y los directivos comprendan y aborden las inquietudes de los inversores
- ofrece apoyo y asesoramiento al Consejero Delegado
- promueve los más altos estándares en materia de gobierno corporativo

Consejero Delegado

Willie Walsh

- es responsable y debe rendir cuentas ante el Consejo de Administración de la gestión y el funcionamiento rentable de la Sociedad
- dirige el equipo directivo de la Sociedad
- supervisa la elaboración de los planes de operaciones y comerciales
- desarrolla una estrategia de gestión eficaz
- plantea controles eficaces
- coordina las actividades del Grupo

Senior Independent Director

Patrick Cescau

- ejerce de interlocutor con el Presidente
- actúa como intermediario para el resto de los consejeros cuando es necesario
- atiende a los accionistas cuando tienen alguna duda que no puedan resolver a través de los canales habituales
- dirige la evaluación anual del desempeño del Presidente

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- revisa el trabajo y la actuación del auditor externo, preservando su independencia
- supervisa la eficacia de los controles internos de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos
- supervisa el proceso para la elaboración de los resultados financieros del Grupo y revisa las cuentas de la Sociedad y la correcta aplicación de los principios contables
- evalúa y supervisa el sistema de cumplimiento de la normativa de la Sociedad
- revisa la política de responsabilidad social corporativa y de sostenibilidad de la Sociedad

Comisión de Nombramientos

- evalúa y formula recomendaciones en relación con la composición del Consejo de Administración y la composición de las comisiones
- presenta al Consejo de Administración las propuestas de nombramientos de consejeros independientes
- plantea planes de sucesión de los consejeros, del Presidente y del Consejero Delegado
- supervisa y establece directrices para el nombramiento, la contratación, la carrera profesional, la promoción y el cese de directivos
- informa sobre las propuestas de nombramientos de directivos
- controla el cumplimiento de la política de selección de consejeros y diversidad de la Sociedad

Comisión de Retribuciones

- revisa y recomienda al Consejo de Administración la política de retribución de los consejeros y los directivos
- informa al Consejo de Administración sobre los planes de incentivos y de pensiones
- controla el cumplimiento de la política de retribución de la Sociedad
- vela por el cumplimiento de los requisitos de información en relación con la retribución de los consejeros

Comisión de Seguridad

- recibe información importante sobre seguridad en relación con las filiales o franquicias, códigos compartidos o proveedores de aeronaves en régimen de arrendamiento con tripulación
- ejerce una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos en materia de seguridad
- realiza el seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo de Administración

* La lista de materias reservadas del Consejo de Administración puede consultarse en el artículo 3 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Sociedad.

Compañías operadoras del Grupo

Cada compañía operadora es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y de la ejecución de sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias.

Cada compañía dispone de su propio consejo de administración y su propia comisión ejecutiva, que dirige el ejecutivo principal de cada una de ellas.

Comité de Dirección de IAG

Está presidido por el Consejero Delegado del Grupo:

- Gestión de las actividades cotidianas del Grupo
- Captación de sinergias de costes e ingresos
- Desarrollo de una estrategia a largo plazo para el Grupo

Enrique Dupuy de Lôme
Director Financiero del Grupo

Stephen Kavanagh¹
Consejero Delegado

Aer Lingus 

Robert Boyle
Director de Estrategia

LEVEL 

Álex Cruz
Presidente y Consejero Delegado

BRITISH AIRWAYS 

Luis Gallego
Presidente y Consejero Delegado

IBERIA 

Javier Sánchez-Prieto
Presidente y Consejero Delegado

vueling 

Julia Simpson
Jefa de Gabinete

Chris Haynes
Director de Asesoría Jurídica

Steve Gunning
Director de Servicios Globales
Director Financiero de British Airways

IAG GBS

Lynne Embleton
Consejera Delegada

IAG Cargo

Andrew Crawley
Consejero Delegado

avios 

¹ El 1 de enero de 2019, Sean Doyle fue nombrado Consejero Delegado de Aer Lingus. Stephen Kavanagh continuará como consejero no ejecutivo del Consejo de

Aplicación de los códigos de gobierno

Como sociedad constituida y cotizada en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. De acuerdo con los requisitos legales españoles, este Informe de Gobierno Corporativo incluye información sobre el cumplimiento del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, así como otra información relativa al gobierno corporativo de IAG. Este informe es parte del Informe de Gestión de IAG.

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 (actualizado y publicado en abril de 2016) en la página web del FRC (www.frc.org.uk). Este informe de gobierno corporativo recoge una explicación de la aplicación por parte de la Sociedad de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

De acuerdo con la nueva normativa de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, IAG presenta este año un Informe de Gobierno Corporativo consolidado respondiendo a las obligaciones de reporte de España y Reino Unido.

El Informe de Gobierno Corporativo consolidado de la Sociedad también está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es), este Informe de Gobierno Corporativo se complementa con un formulario específico cumplimentado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que incluye cierta información requerida por la

CNMV.

En 2018, IAG ha cumplido con todas las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo español, con la única excepción de las normas relativas a la composición y funcionamiento de las comisiones no obligatorias del Consejo, que se cumplen parcialmente en la medida en que la Comisión de Seguridad está presidida por un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado del Grupo, y no por un consejero independiente como se recomienda en el Código. El Consejo considera que esto es apropiado teniendo en cuenta que IAG no es una aerolínea sino la sociedad holding del Grupo y su Comisión de Seguridad ejerce una función supervisora de alto nivel dentro del Grupo. De acuerdo con los requisitos legales la responsabilidad de las materias de seguridad pertenecen a cada aerolínea y la índole técnica de las cuestiones de seguridad y el hecho de que cada aerolínea operativa tenga sus propias características particulares aconseja que sea el principal ejecutivo del Grupo el que esté al frente de esta Comisión y coordine la información de las distintas aerolíneas del Grupo.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido todas las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2016, salvo en relación con el asunto que se detalla a continuación: el contrato de servicios de Antonio Vázquez no se ajusta a la recomendación en virtud de la cual los periodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de salida. En el momento en que se produjo la fusión entre British Airways e Iberia, se estudiaron las condiciones del contrato de servicios de Antonio Vázquez como Presidente Ejecutivo de Iberia, determinándose que debía trasladarse a su contrato con IAG el derecho a recibir una prestación por jubilación, en un pago único, de una cuantía superior al salario de

un año. Se consideró necesario mantener los complementos salariales que disfrutaba en Iberia con el fin de conservar a este consejero clave, cumpliendo de esta forma el principio del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido consistente en ofrecer exclusivamente a este consejero un paquete retributivo suficiente para mantenerlo en IAG. Véase el Informe sobre Retribuciones de los Consejeros para mayor detalle.

El Consejo de Administración considera que, a pesar de la excepción anterior, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

Marco de gobierno: estructura y responsabilidades

IAG, como sociedad matriz del Grupo, es responsable de la estrategia y el plan de negocio del Grupo. Centraliza las funciones corporativas del Grupo, incluido el desarrollo de su plataforma global.

Cada compañía operadora es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y de la ejecución de sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias. Cada compañía dispone de su propio consejo de administración y su propia comisión ejecutiva, que dirige el ejecutivo principal de cada una de ellas.

Existe una clara separación entre las funciones del Presidente y del Consejero Delegado. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la compañía. El Consejero Delegado es responsable de la gestión y el desempeño diarios del Grupo y de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo.

Todas las facultades del Consejo se ha delegado de forma permanente al Consejero Delegado de IAG salvo aquellas que no pueden ser delegadas de acuerdo con los Estatutos, el Reglamento del Consejo y la legislación aplicable.

Composición del Consejo de Administración

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2018, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Antonio Vázquez	Presidente	25 de mayo de 2010
Willie Walsh	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010
Patrick Cescau	Senior Independent Director	27 de septiembre de 2010
Marc Bolland	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero	26 de septiembre de 2013
Deborah Kerr	Consejera (independiente)	14 de junio de 2018
María Fernanda Mejía	Consejera (independiente)	27 de febrero de 2014
Nicola Shaw ¹	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018
Kieran Poynter	Consejero (independiente)	27 de septiembre de 2010
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Dame Marjorie Scardino	Consejera (independiente)	19 de diciembre de 2013
Alberto Terol	Consejero (independiente)	20 de junio de 2013

1 El nombramiento de Nicola Shaw como consejera no ejecutiva se aprobó por la Junta General el 15 de junio de 2017.

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos, que son el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG. Para obtener información más detallada sobre las biografías de cada miembro del Consejo, véanse las páginas 74 y 75.

En la Junta General de Accionistas del 14 de junio de 2018, Deborah Kerr fue nombrada consejera no ejecutiva para cubrir la vacante dejada por James Lawrence. Para obtener información más detallada sobre el nombramiento de Deborah Kerr, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos en las páginas 91 a 93.

La Sociedad sigue de cerca la necesidad de actualizar progresivamente la composición del Consejo de Administración y las comisiones. El Consejo de IAG sigue reuniendo a personas altamente cualificadas, de diferentes trayectorias profesionales, países y sectores, con la experiencia adecuada en organizaciones complejas con alcance global. Para obtener información más detallada, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos en las páginas 91 a 93.

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.

Nombramiento, reelección y cese de consejeros

El proceso de selección y nombramiento se describe en detalle en las páginas 92 a 93 del 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 basado en la propuesta de la Comisión de Nombramientos en el caso de consejeros no ejecutivos, o el informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los consejeros ejecutivos. Esta propuesta o informe de la Comisión de Nombramientos deberá elaborarse teniendo en cuenta el desempeño, compromiso, capacidad, habilidad y disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo de Administración los conocimientos, la capacidad y la experiencia requeridos.

Los consejeros cesarán en su cargo cuando haya finalizado el plazo para el que fueron nombrados.

No obstante lo anterior, un consejero deberá dimitir en los casos establecidos en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo, cuya copia se encuentra disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.com)

Diversidad del Consejo

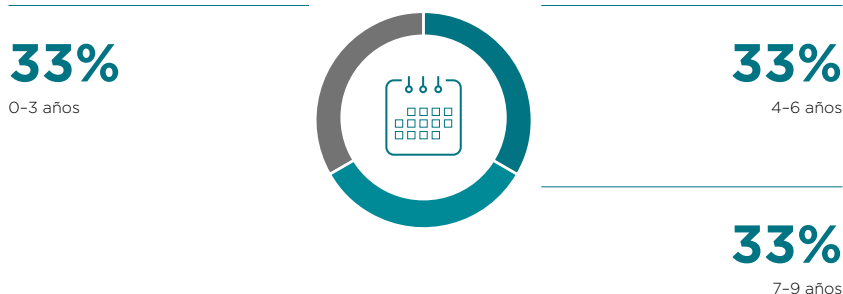
Nacionalidad



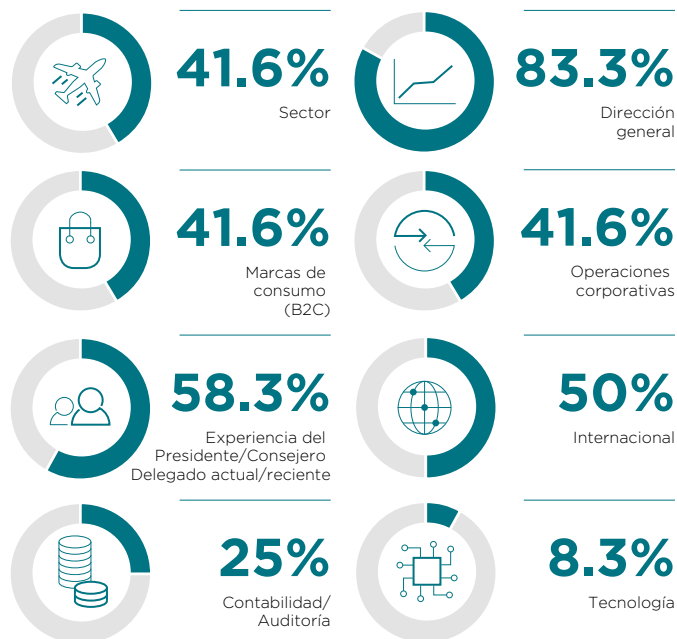
Género



Años en el cargo



Áreas básicas de experiencia



De acuerdo con el artículo 23.2 del Reglamento del Consejo, los consejeros tienen determinadas obligaciones de información, incluyendo la obligación de informar a la Sociedad de circunstancias que puedan dañar la reputación o el nombre de la Sociedad. En particular, si son parte en procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole. En ese caso, el Consejo examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés social. Si su permanencia en el Consejo afecta a la reputación de la Sociedad o de otra forma compromete el interés social, el consejero deberá poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, ante su petición, dimitir formalmente.

Un consejero que cese antes de la finalización de su mandato deberá exponer sus razones en una carta que ha de ser enviada a todos los consejeros. Además estas explicaciones tienen que incluirse en el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Sociedad.

El Consejo de Administración únicamente podrá proponer la separación de un consejero independiente antes del transcurso del plazo estatutario cuando concurra justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra de forma sobrevenida en alguna de las circunstancias previstas en el artículo 16.2 de los Estatutos. Dicha separación podrá asimismo proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que determinen un cambio significativo en la estructura accionarial de la Sociedad.

Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones

El Consejo de Administración se reunió en diez ocasiones durante el periodo analizado. El Consejo de Administración también celebró su reunión anual de estrategia, con una duración de dos días, en septiembre de 2018. Durante el periodo analizado, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron dos veces sin presencia de los ejecutivos.

Como establece el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. Sin perjuicio de lo anterior, todos los consejeros podrán emitir su voto y conferir su representación a favor de otro consejero, si bien los consejeros no ejecutivos sólo podrán hacerlo en otro no ejecutivo. Esta representación deberá conferirse por escrito y ser específicamente otorgada para cada reunión. Ningún consejero podrá ostentar más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá ese límite, aunque no podrá representar a más de la mitad de los consejeros. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones precisas de votos.

En la tabla siguiente, se indica el número de reuniones del Consejo de Administración y de las distintas comisiones a las que asistió durante el ejercicio cada uno de los miembros:

Consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad
Total en el ejercicio	10	8	6	5	2
Antonio Vázquez	10	-	6	-	2
Willie Walsh ¹	9	-	-	-	2
Marc Bolland ¹	8	-	-	4	2
Patrick Cescau	10	8	6	-	-
Enrique Dupuy de Lôme	10	-	-	-	-
Deborah Kerr ²	3/4	3/4	-	-	-
James Lawrence ³	6/6	-	-	-	-
María Fernanda Mejía ¹	8	8	-	5	-
Nicola Shaw ⁴	9	-	-	2/2	1
Kieran Poynter	10	8	-	-	2
Emilio Saracho	10	-	6	-	-
Dame Marjorie Scardino	9	-	5	4	-
Alberto Terol	10	8	-	5	-

1 Marc Bolland, María Fernanda Mejía y Willie Walsh no pudieron asistir a la reunión extraordinaria del Consejo de Administración celebrada el 24 de abril de 2018 convocada con poca antelación por el Secretario del Consejo de Administración a petición del Presidente.

2 Deborah Kerr fue nombrada consejera no ejecutiva y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 14 de junio de 2018.

3 James Lawrence dejó su puesto en el Consejo de Administración el 14 de junio de 2018.

4 Nicola Shaw fue nombrada miembro de la Comisión de Retribuciones y de la Comisión de Seguridad el 14 de junio de 2018.

El Consejo de Administración mantiene una agenda permanente durante los 12 meses del año en cuestión de reuniones que establece los asuntos operativos corrientes, así como cuestiones inminentes específicas que deben considerarse. Este programa se actualiza y distribuye a los consejeros antes de cada reunión del Consejo de Administración, lo que les brinda la oportunidad de sugerir o recomendar cualquier tema específico a considerar. Este calendario también se revisa y aprueba, como punto separado de la agenda, en las reuniones del Consejo de Administración de mayo y diciembre.

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

Las áreas clave de la actividad del Consejo de Administración durante 2018 se describen a continuación:

Actividades del Consejo de Administración

Área de enfoque	Vinculación con los objetivos estratégicos
Estrategia y planificación <ul style="list-style-type: none"> Reunión conjunta de estrategia de dos días del Consejo de Administración / Comité de Dirección, que incluye: panorama competitivo, orientación al cliente, posicionamiento estratégico y desempeño de cada negocio del Grupo Sesión introductoria al Plan de Negocio 2023 Plan de Negocio del Grupo 2019-2023 y Plan Financiero 2019 Revisión de la cartera de marcas del Grupo Actualizaciones sobre estrategia y transacciones corporativas 	
Desempeño y supervisión <ul style="list-style-type: none"> Recepción y análisis de informes de cada una 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) Indicadores de satisfacción del cliente Revisión de diferentes acuerdos de negocio conjunto Actualización sobre los planes de pensiones de British Airways 	
Transacciones, inversiones y gastos significativos <ul style="list-style-type: none"> Distribución de dividendos y programa de recompra de acciones 2018 Lanzamiento de nuevos productos y reconfiguraciones de flota Adquisiciones significativas de aeronaves, contratos de <i>lease-back</i> y acuerdos de financiación relacionados con aeronaves Contratos importantes de mantenimiento, suministro e inventario y motores Acuerdos de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves Revisión de litigios de British Airways Inversiones importantes en TI tanto a escala de grupo como de compañía operadora Información sobre las calificaciones de IAG Programa de fidelización del Grupo (Avios) Contratos de <i>catering</i> de British Airways e Iberia. 	
Gestión de riesgos y controles internos <ul style="list-style-type: none"> Revisión del mapa de riesgos y de las declaraciones de inclinación al riesgo Oficina de ciberseguridad del Grupo Acceso no autorizado a datos de British Airways Aprobación de las declaraciones de empresa en funcionamiento y viabilidad Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos Actualizaciones y revisión de las incertidumbres derivadas del proceso del Brexit Revisión y actualización de los principios estratégicos clave del departamento de Tesorería del Grupo Informe anual del auditor externo al Consejo de Administración 	
Gobierno corporativo <ul style="list-style-type: none"> Programa de remuneración del Comité de Dirección y desempeño individual (revisión salarial en 2018, planes a corto y largo plazo, resultado de planes de remuneración variable en 2017) Planificación de la sucesión en el Consejo de Administración y en los equipos directivos Cambios en los consejos de las compañías del Grupo Convocatoria de la Junta General de Accionistas y propuestas de resolución Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración Evaluación de la eficacia del Consejo de Administración y de las comisiones y acuerdo sobre las prioridades de mejora Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las sesiones informativas y los informes de los analistas Nuevo Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido 	

Vinculación con la estrategia



Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel.



Aumentar las posiciones de liderazgo mundial



Mejorar la plataforma integrada común de IAG.

Como se analizó en el ejercicio de evaluación del Consejo de Administración, las prioridades del Consejo de Administración para 2019 incluyen, sin ningún orden en particular: la experiencia del cliente en todas las marcas, la gestión del riesgo empresarial (con especial énfasis en el riesgo de ciberseguridad), la cultura corporativa y los intereses de los grupos de interés, las novedades y oportunidades comerciales futuras dentro de la estrategia del Grupo y las prioridades a largo plazo, incluida específicamente la estrategia de TI/Digital.

Información y formación del Consejo de Administración

Todos los documentos de las reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones están disponibles para todos los consejeros, incluidas las actas de todas las reuniones del Consejo de Administración y las comisiones. 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 experto con cargo a la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2018.

En 2018, el Consejo de Administración recibió información específica sobre acontecimientos clave, como las negociaciones en curso sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea y el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. En julio, también se llevó a cabo una sesión de formación específica sobre la tecnología blockchain.

Además, se organizó una sesión presencial en Iberia para que los consejeros no ejecutivos profundizaran su conocimiento de las operaciones de Iberia y, en particular, de su negocio de mantenimiento, incluida una visita al taller de motores de Iberia. En diciembre, varios consejeros no ejecutivos participaron en una sesión informativa específica con el equipo de British Airways centrada en sus programas comerciales y en la experiencia del cliente, incluidos los aspectos principales de la estancia de los pasajeros en el aeropuerto de Heathrow.

Los consejeros tienen la oportunidad de actualizar y renovar de manera continua sus conocimientos sobre el negocio y cualquier cuestión técnica relacionada para poder seguir cumpliendo sus funciones con eficacia. Los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de analizar asuntos de formación y desarrollo en el marco de su evaluación anual de desempeño

individual. El programa del Consejo de Administración incluye presentaciones regulares de la dirección y reuniones informales para comprender mejor el negocio y el sector.

Programa de incorporación al Consejo de Administración

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 engloba reuniones personales con equipos directivos de IAG y de las principales compañías operadoras, lo que proporciona a los consejeros una visión completa de los negocios del Grupo.

La finalidad del programa es ofrecer a los nuevos consejeros suficiente información para que puedan cumplir con sus deberes y desempeñar sus nuevas funciones de la forma más eficaz y rápida posible. De acuerdo con lo anterior, el programa está diseñado para ofrecer una perspectiva amplia del sector y la actividad, lo que incluye el modelo de negocio y las características particulares del Grupo. Además de tratar temas de interés concretos, el contenido básico del programa es el siguiente:

Negocios de IAG	Jurídico, reglamentario y cumplimiento	Otros/externo
Conceptos básicos del negocio e introducción al Grupo IAG		Estrategia de comunicación de IAG
Estrategia de IAG	Gobierno corporativo español y británico Estructura de gobierno corporativo de IAG	Sostenibilidad y cambio climático
Revisión de la cartera de marcas de IAG	Normativa sobre aviación. Asuntos reglamentarios y gubernamentales de IAG	El modelo GBS del Grupo
Reuniones de introducción a las compañías operadoras: <ul style="list-style-type: none"> • modelo de negocio; • entorno competitivo; • estrategia y • posición actual 	Programa de cumplimiento de IAG	Actualización para accionistas e inversores
Información financiera de IAG, objetivos financieros, modelo de adquisición de flota, política de cobertura	Informe legal	
Mapa de riesgos y modelo de gestión de riesgos	Actualización sobre litigios de grupo	
Operaciones corporativas: Fusiones y adquisiciones, panorama competitivo, legislación antimonopolio y regulación del sector		

En una segunda fase del programa de incorporación, los consejeros tienen la oportunidad de visitar los centros clave del Grupo y reunirse con el equipo directivo de cada compañía operadora, como una experiencia de inmersión profunda en cada uno de los negocios del Grupo. Finalmente, y en lo que respecta a las comisiones, a los miembros recién nombrados también se les proporcionan sesiones introductorias específicas para cada comisión y estas se diseñan de acuerdo con los intereses y necesidades de los consejeros.

Evaluación del Consejo de Administración y de las Comisiones

La revisión anual del Consejo de Administración considera como una oportunidad para reflexionar sobre la eficacia de la labor del Consejo de Administración y de sus comisiones. Tras la evaluación externa realizada en 2016, este año la revisión fue facilitada internamente por el Secretario del Consejo de Administración, bajo la supervisión del Presidente, completando el ciclo de dos años antes de que se lleve a cabo otra evaluación externa en 2019. El proceso interno se desarrolló a través de un cuestionario, complementado con discusiones individuales con el Presidente. Sobre la base de las iniciativas que ya están integradas en el funcionamiento del Consejo de Administración, el ejercicio de evaluación se centró este año en identificar áreas de mejora y garantizar que no haya áreas de preocupación con respecto al desempeño del Consejo de Administración. Los temas considerados en la evaluación incluyeron la composición, el enfoque y las actividades del Consejo de Administración, la organización y el uso del tiempo del Consejo de Administración, la planificación del orden del día y la calidad de la información, la relación con el equipo directivo y las necesidades de formación.

El Secretario del Consejo de Administración compartió las conclusiones con el Presidente antes de llevar a cabo un análisis en profundidad durante las reuniones de la Comisión de Nombramientos y del Consejo de Administración celebradas en enero de 2019. Tras la deliberación del Consejo de Administración, se acordó un plan de acción para el año siguiente. Las conclusiones de la revisión de este año han sido positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y sus comisiones funcionan de manera eficaz, al tiempo que se identificaron una serie de iniciativas y áreas de mejora.

Resultados y principales iniciativas de mejora para 2019

Prioridades y actividades del Consejo de Administración para 2019	El Consejo de Administración acordó las prioridades para el año, así como cuestiones específicas adicionales de interés que se agregarán a las ya identificadas en su plan de actividades de 12 meses.
Planificación de la sucesión en el Consejo de Administración y en los equipos directivos	Este aspecto sigue recibiendo una atención continua tanto a escala del Consejo de Administración como del equipo directivo. Las prioridades de composición se han analizado y acordado conforme al ciclo de renovación del Consejo de Administración. Se hará especial hincapié en la planificación de la sucesión del Grupo y en los programas de desarrollo del talento para garantizar que exista un plan estructurado coherente con los valores y la estrategia del Grupo para identificar y desarrollar el talento interno.
Participación de los grupos de interés	Revisión de la configuración de los principales grupos de interés del Grupo, así como de los mecanismos de participación actuales, con especial énfasis en el diálogo con la plantilla. Formalización y mejora de los procesos de información al Consejo de Administración en este ámbito.
Cultura	Revisión y acuerdo con respecto a los indicadores de cultura relevantes que se usarían para supervisar y evaluar la cultura corporativa en todo el Grupo.
Reuniones y debates del Consejo de Administración	Se acordaron varios cambios e iniciativas para mejorar la eficacia de las reuniones del Consejo de Administración.

Como parte de la revisión de la eficacia del Consejo de Administración, cada comisión realizó su propia revisión con el apoyo del Secretario del Consejo de Administración y la coordinación de sus respectivos presidentes. Cada comisión consideró las aportaciones de la evaluación y acordó las prioridades de mejora en consecuencia. Asimismo, el Presidente se reunió con cada uno de los Consejeros por separado para tratar su aportación al Consejo, el funcionamiento del Consejo en general, así como la evaluación del desempeño conforme a los objetivos acordados para el 2018. El Senior Independent Director abordó el desempeño del Presidente con todos los consejeros, sin presencia del Presidente.

Relaciones con los accionistas

El Consejo de Administración está comprometido con el mantenimiento de un diálogo abierto con los accionistas y reconoce la importancia de estas relaciones en el proceso de gobierno corporativo. El Presidente es responsable de asegurarse de que existe una comunicación eficaz con los accionistas y que los consejeros y los directivos de la Sociedad comprenden y abordan las inquietudes de los inversores. El Consejo recibe información periódica del Director de Relaciones con Inversores del Grupo y los informes de los analistas se distribuyen a todos los consejeros.

El Consejo de Administración dispone de una Política de Comunicación con Accionistas que rige la comunicación y los contactos con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto, siguiendo la recomendación del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015. Esta política puede consultarse en la página web de la Sociedad: www.iairgroup.com.

IAG dispone de un amplio programa de relaciones con los inversores, cuyo objetivo es ayudar a los inversores actuales y potenciales a entender el Grupo y sus negocios.

Se celebraron reuniones regulares de los accionistas con consejeros ejecutivos y el equipo de relaciones con los inversores a lo largo de 2018. El Presidente, el Presidente de la Comisión de Retribuciones y el Senior Independent Director, junto con el Director de Relaciones con Inversores del Grupo, se reunieron con muchos de nuestros mayores accionistas para tratar, entre otras, cuestiones sobre estrategia, gobierno corporativo y retribuciones.

Los planes y los objetivos a medio y largo plazo del Grupo se analizaron en detalle durante una jornada completa de presentaciones impartidas por los equipos directivos del Grupo en la Jornada Anual de los Mercados de Capitales, que se celebró el 2 de noviembre de 2018 en Londres. Se invita a los consejeros no ejecutivos a asistir a este encuentro, lo que brinda a los accionistas y a los principales inversores la oportunidad de tratar con miembros del Consejo de Administración cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo. El encuentro se retransmitió en directo por *webcast*. Las presentaciones están disponibles en su totalidad en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com), junto con sus transcripciones.

Los accionistas institucionales y particulares pueden contactar con la Sociedad a través de una página web específica, por correo electrónico y directamente por teléfono.

Entre las principales actividades en el ámbito de las relaciones con los inversores durante el año, destacamos las siguientes:

Mes	Evento
Enero	Conferencia sobre mercados bursátiles de Davy, Nueva York y Boston Día del Inversor en España, Madrid
Febrero	Evento de presentación de resultados anuales, Londres Remuneration Interaction, Londres
Marzo	Conferencia sobre viajes y ocio de Barclays, Londres Conferencia sobre el transporte y la aviación de JPM, Nueva York Sesión informativa sobre resultados anuales, Londres y Edimburgo DB Access European Corporate Days, Escandinavia Sesión informativa europea, Dublín Sesión informativa sobre Enhanced Equipment Trust Certificates (EETC), EE. UU. Sesión informativa europea, Milán
Abril	Sesión informativa sobre gobierno corporativo, Londres y Edimburgo Sesión informativa europea, Bilbao Sesión informativa sobre resultados anuales, Madrid Sesión informativa europea, Frankfurt
Mayo	JPM Amsterdam Investor Forum, Ámsterdam Sesión informativa europea, París
Junio	Junta General Ordinaria, Madrid Sesiones informativas europeas, Madrid Cena del Consejero Delegado con los inversores, Londres Conferencia sobre el transporte de Davy, Londres Sesión informativa EE. UU., Nueva York, Denver y Costa Oeste Sesión informativa europea, Viena
Julio	Salón Aeronáutico de Farnborough, Londres
Agosto	Evento de presentación de resultados semestrales, Londres Conferencia sobre transporte de Mainfirst, Frankfurt
Septiembre	Sesión informativa sobre resultados semestrales, Londres y Edimburgo Conferencia sobre crecimiento de Citi, Londres Jornada sobre aerolíneas de Deutsche Bank, Nueva York Sesión informativa sobre resultados semestrales, Nueva York y Boston Sesión informativa sobre resultados semestrales, Madrid Conferencia sobre transporte de UBS, Londres
Noviembre	Jornada de los Mercados de Capitales, Londres Conferencia sobre bolsas europeas de Goodbody, Dublín Conferencia BME Spain All Caps, Madrid Sesión informativa en EE. UU., Medio Oeste y Costa Oeste Sesión informativa en Extremo Oriente, Asia y Australia

Otra información legal

Conflictos de intereses de los consejeros y transacciones con partes vinculadas

Los consejeros deberán comunicar a la Sociedad la participación o cualquier interés que pudieran tener o adquirir en cualquier compañía competidora del grupo o cualquier actividad que pudiera situarles en una situación de conflicto con el interés social.

Los consejeros están obligados, conforme al Reglamento del Consejo de Administración, a adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de interés. Estos se definen básicamente como cualquier situación en la que los intereses de los consejeros, ya sea directamente o a través de terceros, puedan entrar en conflicto con el interés de la compañía o con sus obligaciones para con la compañía. Los consejeros deben comunicar al Consejo de Administración toda situación de conflicto de intereses directo o indirecto que puedan tener con la Sociedad. En caso de conflicto, los consejeros afectados deben abstenerse de participar en la operación que dé lugar al conflicto. A efectos de calcular el quórum y las mayorías de voto el consejero afectado será excluido del número de miembros asistentes.

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

La ejecución de este tipo de transacciones o cualquier transacción que pueda conllevar un conflicto de interés debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realicen en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas.

En el caso de transacciones que se encuentran dentro del transcurso ordinario de las actividades de la compañía y sean de naturaleza habitual o recurrente, y tras la elaboración de un informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el Consejo de Administración puede otorgar una autorización general siempre y cuando se ejecuten bajo ciertos términos y condiciones.

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

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

IAG mantiene relaciones comerciales con Qatar Airways incluyendo acuerdos de capacidad de carga, acuerdos de código compartido de pasajeros, arrendamiento de aeronaves con tripulación y servicios interlínea. Como accionista significativo estas transacciones han sido analizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y aprobadas por el Consejo de Administración.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

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

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 14 de junio de 2018 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2019 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 14 de junio de 2018), a:

- (i) ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades de Capital española:
 - (a) hasta un tercio del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba 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); y
 - (b) hasta un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente);

- (ii) 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:
 - (a) un tercio del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente); y
 - (b) un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- (iii) excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe en virtud de las autorizaciones previas a efectos de emitir acciones o valores convertibles o canjeables en el marco de una ampliación de capital con derechos (*rights issue*) o, en cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones emitidas y aquellas que se emitan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 14 de junio de 2018.
- (iv) adquirir sus acciones propias, directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
 - (a) 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 14 de junio de 2018, fecha de aprobación del acuerdo;
 - (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero;

- (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes:
 - (i) una cantidad equivalente a la resultante de incrementar en un 5% el precio medio de cotización de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y
 - (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto ofertado independientemente en las plataformas de negociación en el momento en que se realice la adquisición en el momento pertinente; en cada caso, sin incluir gastos.
- (v) reducir el capital social mediante la cancelación de hasta 185.000.000 acciones (el 9% del capital social).

Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los empleados o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener información más detallada, véase la nota 27 a los estados financieros del Grupo.

El Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores incluye las normas de conducta en relación con las operaciones con acciones propias de la Sociedad. Se encuentra publicado en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com).

En virtud de las facultades citadas, la Sociedad adquirió 65.956.660 acciones que se amortizaron el 7 de noviembre de 2018, lo cual redujo el capital social en 32.978.330 euros.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2018, el capital social de la Sociedad ascendía a 996.016.317 euros (2017: 1.028.994.647 euros), dividido en 1.992.032.634 acciones (2017: 2.057.989.294 acciones) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2018, la Sociedad poseía 8.721.835 acciones propias en autocartera.

Durante el ejercicio 2018, la Sociedad ha publicado cuatro formularios de autocartera en la CNMV, de conformidad con la normativa española, comunicando:

- (i) la adquisición neta de un total de 22.397.653 acciones (1,088%) el 28 de junio de 2018;
- (ii) la adquisición neta de un total de 20.751.635 acciones (1,008%) el 10 de agosto de 2018;
- (iii) la adquisición neta de un total de 21.499.109 acciones (1,045%) el 1 de octubre de 2018; y
- (iv) la adquisición neta de un total de 6.309.669 acciones (0,317%) el 7 de noviembre de 2018.

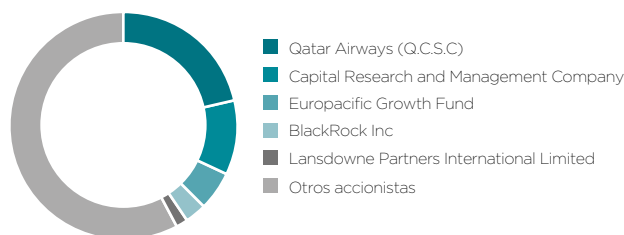
Capital social de la Sociedad

	Capital social (euros)	Número de acciones/derechos de voto
7 de noviembre de 2018	996.016.317	1.992.032.634

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la consideración 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 (www.iairgroup.com).

La Sociedad dispone de un mecanismo de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)", que se negocian en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2018, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 21.741.675 millones de acciones (2017: 8,0 millones de acciones de IAG).

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2018, 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	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
■ Qatar Airways (Q.C.S.C)	426.811.047	-		426.811.047	21,426%
■ Capital Research and Management Company	-	213.580.659	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	213.580.659	10,722%
■ Europacific Growth Fund	107.329.400	-		107.329.400	5,388%
■ BlackRock Inc.	-	62.311.368	Cuentas y fondos gestionados por inversores controlados por BlackRock Inc.	62.311.368	3,128%
■ Lansdowne Partners International Limited	-	34.102.087	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP	34.102.087	1,712%

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 Sociales, así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos Sociales, se rige por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

La información sobre gobierno corporativo de la Sociedad se encuentra en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com), en la sección de "Gobierno Corporativo" en "Junta General de Accionistas".

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 titularidad y el control previstas en la legislación vigente y en los tratados bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido.

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b), de los Estatutos de la Sociedad, los accionistas deben comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de intereses relativos a las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleven la adquisición o la transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social de la Sociedad o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmisor y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de cargas sobre las acciones (o intereses relativos a ellas) o de cualesquiera otros gravámenes, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

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

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

Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

En caso de que el Consejo de Administración considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o sus filiales con motivo de la nacionalidad de sus accionistas o de cualquier persona con un interés relativo a las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos de la Sociedad, donde se incluye la determinación de un máximo de acciones que podrán ostentar accionistas no pertenecientes a la Unión Europea, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad.

El Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona que no pertenezca a la Unión Europea sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. Si dicha transmisión no se realiza en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior reembolso) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo al 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 en cuestión no perteneciente a la Unión Europea.

El 11 de febrero de 2019, IAG notificó a los mercados de valores que debido al nivel de participación de accionistas de fuera de la Unión Europea, el Consejo estableció que el número máximo de acciones de las que pueden ser titulares los accionistas de fuera de la Unión Europea es del 47,5% del capital social emitido de la Sociedad. Como consecuencia y, de acuerdo con los Estatutos de IAG, IAG ha prohibido la adquisición de acciones de IAG por personas de fuera de la Unión Europea hasta nueva orden.

Efectos del cambio de control

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

- el acuerdo de alianza comercial de oneworld, marca global de esta alianza de aerolíneas, en lo que respecta a la participación de British Airways e Iberia, que puede resolverse por una mayoría de votos de sus miembros si se produce un cambio de control de la Sociedad;
- el acuerdo de negocio conjunto de British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair y el acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Japan Airlines y Finnair, que pueden resolverse por otras partes de estos acuerdos en caso de adquisición del control de la Sociedad por parte de una aerolínea tercera o de la sociedad matriz de una aerolínea tercera; y
- algunos contratos de cobertura de tipos de cambio y de tipos de interés de IAG, Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling que prevén su cancelación anticipada si, tras un cambio de control de la Sociedad, su solvencia de se debilitara de forma significativa.

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

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Kieran Poynter
Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Estimado accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento continúa desempeñando un papel clave en la defensa de unas prácticas rigurosas de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en todo el Grupo, así como en garantizar que dichas prácticas se adaptan a los cambios del negocio. También seguimos analizando minuciosamente cuestiones clave como el acceso no autorizado a datos de British Airways y el impacto de los cambios contables significativos, incluida la NIIF 16.

Me complace dar la bienvenida a Deborah Kerr, que se incorporó a la Comisión en junio de 2018. Con sus amplios conocimientos en los ámbitos tecnológico, digital y comercial, está contribuyendo a nuestro alto nivel de complejidad y apoyo al equipo directivo.

De cara a 2019, creo que nos encontramos en la buena posición para cumplir con las directrices del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018. Además, cooperaremos estrechamente con el equipo de dirección y el resto del Consejo de Administración para cumplir los nuevos requisitos.

Kieran Poynter
Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

	Asistencia a reuniones
Kieran Poynter (Presidente) 27 de septiembre de 2010	8/8
Patrick Cescau 27 de septiembre de 2010	8/8
Deborah Kerr 14 de junio de 2018	3/4
María Fernanda Mejía 16 de junio de 2016	8/8
Alberto Terol 2 de agosto de 2013	8/8

Responsabilidades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión fue supervisar y dar garantías de la integridad de la información financiera, las auditorías y los controles internos ante el Consejo de Administración. Las actividades de la Comisión comprenden:

- Revisar los estados financieros y anuncios del Grupo;
- Revisar las estimaciones contables y juicios significativos realizados en la presentación de estados financieros del Grupo;
- Revisar la efectividad del sistema de control interno, proporcionar aseguramiento sobre el proceso de gestión de riesgos y revisar los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo;
- Revisar y acordar el programa de auditoría interna, la dotación de personal, su eficacia y la resolución de los problemas planteados;
- Efectuar un seguimiento de los manuales y procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables;
- Tratar con los auditores externos sobre posibles defectos significativos en el entorno de control interno que se hayan identificado en el transcurso de la auditoría; y
- Recomendar el nombramiento del auditor externo, en su caso, y revisar su eficacia, honorarios, mandato e independencia.

Durante el año, la Comisión realizó una evaluación de su desempeño y concluyó que funciona de forma eficaz. En 2016 se llevó a cabo un proceso de evaluación externa.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El artículo 29 del Reglamento del Consejo de Administración determina la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. En la página web de IAG puede obtenerse una copia de este Reglamento.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

La Comisión se reunió en ocho ocasiones a lo largo de 2018 y continúa ajustando su enfoque de asistencia de la Dirección a las reuniones de la Comisión, lo que incluye una revisión de la agenda antes de cada reunión para asegurar la idoneidad de asistentes a cada punto del orden del día, la inclusión de sesiones privadas de los miembros de la Comisión y la asistencia de los auditores internos y externos, en caso necesario.

Además del Secretario y del Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión, el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo y representantes del auditor externo. El Director de Auditoría del Grupo depende funcionalmente del Presidente de la Comisión.

Se invitó a los miembros del equipo de dirección, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Controller Financiero del Grupo para que atendieran cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

Otros temas analizados

Riesgos comerciales, operativos y financieros

Gestión del riesgo de tesorería

La Comisión continuó con la revisión trimestral de las posiciones de cobertura del Grupo frente a los riesgos relacionados con la evolución del precio del combustible y los tipos de cambio y de las contrapartes financieras, para comprobar que se ajustaban al perfil de cobertura aprobado y que seguían siendo apropiadas para gestionar estos riesgos en línea con el apetito al riesgo del Grupo.

Decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea

La Comisión supervisó la valoración de la Dirección y la evaluación de riesgos de las disposiciones relacionadas con la salida del Reino Unido de la Unión Europea como parte de la revisión de los principales riesgos e incertidumbres del Grupo, y realizó la revisión periódica de la sensibilidad al precio del combustible y las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas, además de problemas y vulnerabilidades que se plantearían en caso de no alcanzarse un acuerdo. En cuanto a las operaciones de tesorería, la Comisión revisó los planes de contingencia previstos por la Dirección para garantizar la continuidad del negocio. Si bien seguirá habiendo incertidumbre hasta que se alcancen los acuerdos, la Comisión coincide con la valoración actual de la Dirección de que incluso en el escenario en que no haya acuerdo, el Brexit no tendría un impacto significativo a largo plazo en el Grupo. La Comisión seguirá colaborando con la Dirección y tomando las medidas necesarias para proteger los intereses de IAG en un escenario de no acuerdo.

Acceso no autorizado a datos de British Airways

En septiembre, British Airways denunció el robo de datos de sus clientes a raíz de un ataque a su página web. La Dirección ha revisado la seguridad cibernética a fin de aumentar su resiliencia, y la Comisión recibió informes regulares durante el año tras al incidente.

Regulatorios y de cumplimiento legal

Cumplimiento de la ley antisoborno, sanciones y competencia

La Comisión examinó el programa de cumplimiento de las normativas en materia de competencia, antisoborno y sanciones del Grupo, incluidas las mejoras organizativas, los últimos mapas de riesgos, las áreas de interés clave de 2018 y las prioridades del programa para 2019, entre las que se encuentran las mejoras del marco de formación sobre cumplimiento legal del Grupo y una nueva plataforma de gestión de terceros del Grupo. La Comisión también recibió una actualización del borrador del Código de Conducta de IAG que incorpora actividades de implementación previstas en todo el Grupo en 2019.

Regulación general de protección de datos (GDPR)

La Comisión recibió actualizaciones periódicas sobre la implementación por el Grupo del nuevo reglamento de protección de datos de la UE. Las actualizaciones se centraron en las decisiones clave tomadas antes de la implementación, los progresos en relación con el plan de implementación y la continuidad del cumplimiento. La GDPR es de aplicación obligatoria desde mayo de 2018.

Sostenibilidad

La Comisión revisó los progresos realizados en la implementación de la estrategia de sostenibilidad y los resultados en función de los objetivos en ámbitos clave tales como la huella de carbono y los niveles de ruido, incluido el objetivo de reducción de emisiones de carbono para 2050. Esto también incluyó una revisión del progreso relacionado con los combustibles alternativos sostenibles, la eficiencia del combustible y las mejoras en la información sobre el carbono, incluido el trabajo con el Proyecto de Información sobre el Carbono y el Grupo de trabajo sobre la Información financiera relacionada con el clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*).

Canal de denuncias

La Comisión ha revisado los procedimientos mediante los cuales los empleados de todo el Grupo pueden denunciar confidencialmente cuestiones relativas a la contabilidad, el control interno o la auditoría, entre otros. Se contratan los servicios de empresas externas (Safecall y Ethicspoint) para que suministren canales de denuncia, de manera que todos los empleados del Grupo puedan informar a la Dirección de sus empresas de aquellas cuestiones que les preocupen. La Comisión también revisó el volumen de los casos denunciados por categoría y naturaleza, el seguimiento de su cumplimiento, la responsabilidad de su seguimiento y señaló que no existían cuestiones financieras o de cumplimiento normativo importantes. La revisión anual la coordina el Director de Auditoría del Grupo.

Información financiera

Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)

Como parte del marco de control interno del Grupo, cumple con el requisito de gobierno corporativo en España (SCIIF), que se basa en un análisis de los riesgos de la información financiera, la documentación de los procesos contables y la auditoría de los controles internos. En 2018, la Comisión revisó los resultados de las auditorías y no se identificaron deficiencias importantes. La Comisión también hizo un seguimiento de los avances en las recomendaciones de auditoría interna.

Gestión de riesgos empresariales

La Comisión fue informada sobre los principales riesgos del Grupo. La Comisión examinó el proceso mediante el cual se había determinado la estrategia y el apetito al riesgo para confirmar que las declaraciones al respecto seguían siendo pertinentes y apropiadas. También se revisó el desempeño del Grupo frente a cada una de sus declaraciones respecto al apetito al riesgo, y la Comisión se mostró de acuerdo con la evaluación de la Dirección de que el Grupo ha operado dentro de su marco de apetito al riesgo.

Declaración de viabilidad

En febrero de 2019, la Comisión revisó la evaluación de viabilidad del Grupo, que cubría un horizonte temporal de cinco años en línea con el período del Plan de Negocio del Grupo. El análisis se centró en los riesgos que deberían combinarse para generar escenarios de recesión graves pero plausibles. La Comisión consideró cómo se determinaron la solvencia y el margen y confirmó el período durante el cual se considera la viabilidad. La Comisión espera razonablemente que el Grupo pueda seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vayan, hasta 2023.

Litigios

La Comisión recibió del Director de Asesoría Jurídica informes regulares sobre el estado de los litigios, informes que también incluían el estado de las demandas civiles interpuestas contra British Airways tras la resolución de la Comisión Europea en 2010 sobre supuestas actividades de cártel con respecto a las tarifas del transporte aéreo de carga.

En 2018 concluyeron varias demandas civiles. La Comisión se mostró de acuerdo con la opinión de la Dirección de que, dado el estado de los procesos, en estos momentos no es posible predecir el resultado de los litigios y no debería realizarse ninguna provisión financiera para cubrir las demandas civiles. En la nota 31 de los estados financieros del Grupo se informa más detalladamente sobre el litigio del transporte de carga.

Cuestiones contables

Las políticas contables de la Sociedad las mantiene el Departamento Financiero del Grupo, que emite y actualiza el manual de Política Contable del Grupo. Durante el año, la comisión tiene en cuenta las implicaciones de las nuevas normas contables, revisa transacciones contables complejas y estudia las estimaciones y los juicios principales que se emplean en la elaboración de los estados financieros del Grupo. En 2018, estos incluyeron las partidas excepcionales relacionadas con las pensiones y las provisiones para gastos de reestructuración en British Airways. Además, la Comisión examinó la implementación de la nueva norma contable NIIF 15 «Ingresos procedentes de contratos con clientes», la preparación de la implementación de la NIIF 16 «Arrendamientos» en 2019, y los juicios y estimaciones relacionados con provisiones para el impuesto de sociedades, transacciones de pensiones y cambios de la vida útil y el valor residual estimados de algunas aeronaves.

Las partidas excepcionales obedecen al cierre a nuevas aportaciones del plan de pensiones *New Airways Pension Scheme*, el reconocimiento de obligaciones de pensiones adicionales tras la sentencia de compensación en pensiones mínimas garantizadas, así como a la continuidad de las propuestas de transformación estructural de British Airways. La Comisión ha examinado los fundamentos de la Dirección y ha acordado reconocer dichos costes y registrarlos como partidas excepcionales debido a su magnitud e incidencia.

La Comisión valora si el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen una imagen fiel, equilibrada y comprensible. La Comisión también revisa la información que se facilita durante el ejercicio a través de un informe semestral que recibe de la Comisión de Divulgación de IAG, en el que figuran todas las cuestiones que aborda. La Comisión se ha cerciorado de que el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y ha recomendado su aprobación por parte del Consejo de Administración.

Auditoría externa

La Comisión sigue colaborando estrechamente con EY, cuyos socios asistieron a siete reuniones celebradas en el ejercicio. La Comisión revisó la carta de encargo de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, que incluía la evaluación por parte de EY de las áreas de riesgo de los estados financieros. Los resultados de la auditoría se revisaron en las reuniones: la correspondiente al semestre, la correspondiente a la revisión de las conclusiones de las auditorías intermedias, el informe de alerta temprana («*early warning report*») para los asuntos de cierre del ejercicio, y la correspondiente al análisis de cuestiones de auditoría al cierre del ejercicio. En 2018, los auditores externos no detectaron ni comunicaron a la Comisión ninguna debilidad de control significativa. Durante la evaluación de la eficiencia y la independencia del auditor externo, la Comisión valoró los requisitos profesionales y reglamentarios pertinentes y la relación global con el auditor.

La Comisión supervisó el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes en relación con la rotación de socios y evaluó sus cualificaciones, su experiencia y sus recursos y la eficacia del proceso de auditoría, lo que incluye un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La evaluación incluyó un cuestionario detallado cumplimentado por consejeros y directivos clave, además de una parte del personal de contabilidad en todo el Grupo. Los resultados del cuestionario demostraron que el desempeño general de EY fue bueno. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2018, la Comisión concluyó que EY era independiente y que mantener a los auditores en 2019 redundaba en beneficio del Grupo y los accionistas, por lo que recomienda su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de IAG en 2010. Es intención de la Sociedad cumplir la Ley española 22/2015, de Auditoría de Cuentas, en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría externa al menos cada diez años, así como las disposiciones transitorias que exigirían sacar a concurso la auditoría como muy tarde en 2021. El Consejo de Administración se abstiene de contratar a cualquier empresa de auditoría a la que le corresponda ser pagada por la Compañía por todos los servicios provistos más del 10% de los ingresos totales de dicha empresa en el año anterior. La socia activa de EY es Hildur Eir Jónsdóttir, quien ocupa ese cargo desde 2016.

Los servicios distintos a la auditoría prestados por los auditores externos se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajos y controla el nivel global de gasto. La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos llevados a cabo por los auditores externos trimestralmente y todos los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de naturaleza atípica los aprueba previamente o definitivamente el Presidente de la Comisión. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo anual máximo de 1,6 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,2 millones de euros para grandes proyectos, donde EY ocupa una posición única para llevar a cabo el trabajo.

En 2018, el gasto se situó por debajo del objetivo máximo, en 893.000 euros, con un gasto adicional de 325.000 euros relacionado con otros dos encargos de consultoría. El 52% del gasto de 893.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas requerida por los acuerdos de negocio conjunto. En la nota 6 de los estados financieros del Grupo, pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Antonio Vázquez
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Estimado accionista:

Como Presidente de la Comisión, me complace presentarle el informe de la Comisión de Nombramientos, que resume nuestro trabajo durante el último ejercicio.

Dado que es una de sus principales responsabilidades, la Comisión ha considerado las aptitudes y la experiencia necesarias para respaldar el trabajo del Consejo de Administración en el contexto de la estrategia, los retos y las oportunidades que el Grupo tiene por delante. El análisis concluyó el año pasado con la decisión de buscar un nuevo miembro del Consejo de Administración que reforzara los conocimientos y la experiencia del Consejo en temas tecnológicos, con el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

En lo que respecta a la planificación de la sucesión del Consejo de Administración, la Comisión ha centrado su atención especialmente en la secuencia de los futuros cambios en el Consejo. El principio de una duración del mandato de nueve años establecido por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido siempre ha estado presente en nuestro plan de sucesión del Consejo y en los primeros ocho años desde la formación del Consejo. En nuestra condición de empresa de nueva constitución, tuvimos que equilibrar la necesidad de esa renovación regular con la de preservar la experiencia y los conocimientos adquiridos en nuestro Consejo de Administración.

También hemos revisado y debatido la planificación de la sucesión de la Dirección y los planes de desarrollo del talento, incluidos los nombramientos del Consejo en nuestras principales compañías operadoras, lo que ha resultado ser una herramienta de desarrollo muy útil. Este año tuvimos que decir adiós a Stephen Kavanagh, que traspasó la dirección de Aer Lingus a Sean Doyle, director de red, flota y alianzas de British Airways, lo que evidenció una vez más el privilegio de que nuestra organización cuente con personas fuertes y comprometidas.

Las principales áreas de enfoque de la Comisión identificadas para 2019 son la planificación y el desarrollo de la sucesión, junto a iniciativas de diversidad.

Antonio Vázquez
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

Asistencia a reuniones

Antonio Vázquez (Presidente) 19 de diciembre de 2013	6/6	
Patrick Cescau 16 de junio de 2016	6/6	
Emilio Saracho 16 de junio de 2016	6/6	
Dame Marjorie Scardino 16 de junio de 2016	5/6	

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 de Administración, alineando su composición con la estrategia y las necesidades del negocio.

El artículo 30 del Reglamento del Consejo de Administración determina la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos. En la página web de la Sociedad puede obtenerse una copia de este Reglamento.

Este Reglamento establece que la Comisión de Nombramientos debe estar formada por no menos de tres y no más de cinco consejeros no ejecutivos designados por el Consejo, con la dedicación, la capacidad y la experiencia necesarias para desarrollar su función. La mayoría de los miembros que forman la Comisión de Nombramientos deberán ser consejeros independientes.

Actividades de la Comisión en 2018

Durante 2018, la Comisión de Nombramientos se reunió seis veces. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la parte superior de este informe y se describe con más detalle en la página 80. Siempre que se consideró necesario, el Consejero Delegado de IAG fue invitado a asistir a las reuniones de la Comisión.

Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos están recogidas en el Reglamento del Consejo. Estas pueden resumirse del siguiente modo:

- evaluar las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo de Administración y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y la selección de los candidatos;
- proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, el nombramiento de consejeros, e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidentes;
- planificar la sucesión de los consejeros, haciendo propuestas al Consejo de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada;
- establecer directrices para el nombramiento, contratación, desarrollo profesional, promoción y despido de altos directivos;
- informar al Consejo sobre las propuestas de nombramientos y separación de miembros de la alta dirección;
- asegurar que, en su nombramiento, los consejeros no ejecutivos reciben programas de incorporación adecuados;
- establecer un objetivo para la representación femenina en el Consejo, en el marco de la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad de la Sociedad; y
- presentar al Consejo un informe anual sobre la evaluación del desempeño del Consejo.

De acuerdo con sus responsabilidades, la Comisión centró su atención en las siguientes actividades durante el ejercicio:

- composición del Consejo y capacidades y experiencia combinadas de los consejeros no ejecutivos;
- formulación de un plan de renovación y sucesión para el Consejo que cubra las posiciones clave;
- búsqueda de un consejero no ejecutivo y nombramiento final de Deborah Kerr;
- revisión de elegibilidad para las comisiones del Consejo;
- valoraciones anuales del Presidente y el Consejero Delegado del Grupo;
- gestión del talento, personal interno y planes de sucesión de la Dirección;
- revisión del proceso y las conclusiones de la evaluación de desempeño anual del Consejo, así como la de la Comisión de Nombramientos;
- Cambios en el Consejo y en las Comisiones.

En 2018, como parte del proceso de renovaciones regulares del Consejo, la Comisión de Nombramientos inició la búsqueda de un consejero no ejecutivo. La Comisión revisó la matriz de competencias del Consejo de Administración, que identifica las competencias, aptitudes, diversidad y experiencia clave presentes en el Consejo de Administración y analizó las prioridades relativas al perfil requerido para fortalecer la composición del mismo.

Se acordó dirigir la búsqueda hacia una persona muy experimentada en tecnología de la información, incluida la transformación digital de empresas centradas en clientes y marcas. Para colaborar en el proceso de búsqueda, se contrató a Spencer Stuart, firma que no mantiene ninguna vinculación con IAG aparte de la prestación de servicios de selección de altos directivos. Spencer Stuart es una firma acreditada según el código de conducta reforzado para empresas de búsqueda de ejecutivos del Reino Unido (*Enhanced UK Code of Conduct for Executive Search Firms*).

Este proceso concluyó con el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva el 14 de junio de 2018, cubriendo la vacante dejada por James Lawrence, que no se presentó a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2018.

La Comisión de Nombramientos revisó la composición de las comisiones y propuso al Consejo el nombramiento de Nicola Shaw como miembro de la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, y el de Deborah Kerr como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Diversidad y proceso de nombramientos en el Consejo

El Consejo concede gran importancia a que sus miembros reflejen la diversidad en su sentido más amplio, ya que considera que así se refuerza el funcionamiento del Consejo y, en última instancia, se mejoran tanto su proceso de debate como la toma de decisiones. La combinación de opiniones, competencias, experiencias, trayectorias y orientaciones en el Consejo es importante para aportar el conjunto de perspectivas, ideas y complejidad necesario para facilitar su función.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la Comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad, al tiempo que se asegura de que todos los nombramientos sigan un criterio de meritocracia. Además, se tiene en cuenta qué aptitudes y experiencia son necesarias en ese momento para garantizar que se mantengan el equilibrio del Consejo y los conocimientos adecuados. Este procedimiento sigue los principios establecidos en la política de selección de consejeros y diversidad de la Sociedad aprobada por el Consejo de Administración en 2016.

Siguiendo las recomendaciones del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, la Comisión de Nombramientos lleva a cabo una revisión anual del grado de cumplimiento de esa política.

Los principios básicos y los pasos seguidos en cada proceso de nombramiento son:

- Cada búsqueda se basa en un análisis previo de las necesidades del Consejo. Esta evaluación se lleva a cabo junto con los planes de sucesión de los consejeros y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo.
- Las búsquedas de personal directivo las realizan firmas seleccionadas y solo se contrata a aquellas que han suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido.
- La larga lista de candidatos potenciales debe incluir una representación adecuada de mujeres, siempre que sea posible, en el *pool* más amplio posible de candidatos.
- Esta lista extensa es revisada y debatida por la Comisión de Nombramientos para obtener una preselección que, a continuación, se hace llegar a todos los miembros del Consejo para que hagan comentarios o planteen objeciones.
- Las candidaturas preseleccionadas se analizan para garantizar el cumplimiento de los *tests* de independencia correspondientes.
- Después se llevan a cabo entrevistas con los candidatos preseleccionados, en las que participan miembros de las distintas Comisiones.
- Se habla de las expectativas de disponibilidad y compromiso con cada candidato y se realiza una valoración rigurosa de cada uno de ellos antes de que la Comisión lleve a una decisión final.

A continuación se describe el proceso dirigido por la Comisión para identificar, seleccionar y emitir la recomendación del Consejo sobre el nombramiento de Deborah Kerr.

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.

Por otra parte, en lo que respecta al nombramiento de consejeros, la política del Consejo es considerar candidaturas procedentes de una gran variedad de perfiles, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

La aspiración del Consejo de Administración de IAG a tener un 33% de representación femenina para finales de 2020 se refleja formalmente en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad. Este objetivo se alcanzó en 2018 tras el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva.

El nombramiento de Deborah Kerr

- 1 Se inició el proceso de selección de acuerdo con los planes de sucesión del Consejo y las especificaciones analizadas y acordadas.
- 2 Se contrató a la empresa de selección de directivos para colaborar en la búsqueda.
- 3 Se consideró la lista completa de posibles candidatos.
- 4 Se consensuó una lista reducida y se compartió con el Consejo.
- 5 Se realizaron entrevistas y se analizaron los comentarios (se invitó a otros consejeros a conocer a los candidatos preseleccionados).
- 6 La Comisión de Nombramientos consideró a una candidata final y formuló su recomendación al Consejo.
- 7 El Consejo anunció su propuesta y publicó el informe para someterlo a la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- 8 El nombramiento fue aprobado por la Junta General de Accionistas.

Esta política también expresa el compromiso de IAG de reforzar el equilibrio entre hombres y mujeres en los equipos de liderazgo y alta dirección de IAG. El Comité de Dirección de IAG es responsable de mejorar la diversidad dentro de la dirección del Grupo en general. La Comisión de Nombramientos controla los progresos realizados y apoya las iniciativas del Grupo para mejorar la diversidad de género en la alta dirección. Se puede ampliar la información sobre diversidad en la página 63 de la sección sobre Sostenibilidad.

Independencia, desempeño y disponibilidad del Consejo de Administración

La Comisión de Nombramientos, tras considerar cuidadosamente la cuestión, opina que todos los consejeros no ejecutivos actuales siguen siendo independientes, tanto según la definición de la Ley de Sociedades de Capital española como de la 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.

Los casos de Patrick Cescau y Kieran Poynter, que han servido como consejeros durante más de seis años, fueron objeto de una revisión de la Comisión particularmente rigurosa, incluida su independencia. El Consejo sigue convencido que ambos siguen siendo independientes y que continuarán realizando una valiosa contribución.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2018 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, en el que se valoraba la competencia, experiencia y méritos de cada candidato. Tras su revisión, la Comisión fue de la opinión de 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.

De acuerdo con el artículo 17.5 del Reglamento del Consejo, salvo autorización de la Comisión de Nombramientos, un consejero no ejecutivo no podrá formar parte de más de seis consejos de administración de otras sociedades, de los cuales no más de cuatro podrán ser de otras sociedades cotizadas. Los consejeros ejecutivos sólo podrán formar parte de un consejo de administración de otra sociedad cotizada. En todo caso, los consejeros ejecutivos precisarán el consentimiento de la Comisión de Nombramientos antes de aceptar el cargo de consejero en sociedades no pertenecientes al Grupo.

Incorporación de consejeros

Se inició un programa integral de incorporación para Deborah Kerr en julio de 2018, que se planificó conforme a las directrices de incorporación de ejecutivos de IAG aprobadas por la Comisión de Nombramientos. Esto se describe con más detalle en las páginas 92 a 93.

Planificación de la sucesión

La Comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, lo que incluye el análisis del periodo de nombramiento de los consejeros, sus competencias y su experiencia. IAG sigue tanto las normas de gobierno corporativo españolas como las del Reino Unido, adaptándose a los requisitos más estrictos. El ciclo de renovación del Consejo se determina de acuerdo con principios del Reino Unido, según los cuales el periodo de nombramiento de los consejeros no ejecutivos no debe exceder de nueve años.

La planificación de la sucesión de los 50 puestos de máximo liderazgo del Grupo se presentó y debatió en la reunión de la Comisión de Nombramientos de septiembre. Este documento de planificación también lo revisa el Comité de Dirección de IAG trimestralmente.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño se llevó a cabo internamente por el Secretario del Consejo bajo la supervisión del Presidente de la Comisión. Los resultados de este ejercicio se trataron en la reunión de la Comisión de Nombramientos celebrada en enero de 2019. La conclusión de la evaluación fue que la Comisión había funcionado eficazmente a lo largo de 2018.

La Comisión ha acordado dar prioridad a la revisión del marco de sucesión de la Dirección y desarrollo del talento del Grupo, así como a las iniciativas encaminadas a la mejora de la diversidad de género dentro del Grupo.

Informe de la Comisión de Seguridad



Willie Walsh
Presidente de la Comisión de Seguridad

Estimado accionista:

En 2018, la Comisión de Seguridad continuó con su trabajo habitual, consistente en supervisar el desempeño en el ámbito de la seguridad de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo. Nos complació dar la bienvenida a Nicola Shaw como nuevo miembro de la Comisión en junio.

Como todos los años, me gustaría subrayar el papel desempeñado por esta Comisión dentro de nuestro Grupo, en parte para aclarar nuestra tarea como comisión, pero también para enfatizar su carácter exclusivo y su valor en el contexto del Grupo. La responsabilidad de la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables, su cultura propia y las circunstancias y particularidades de cada negocio. La Comisión de Seguridad de IAG lleva a cabo una revisión general de las actividades de seguridad a fin de garantizar una norma mínima para el Grupo. Sin embargo, aún es más importante su esfuerzo por homogeneizar la información de seguridad del Grupo, debatir temas comunes y compartir las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Este año, la Comisión ha visto como se jubilaba el capitán Tim Steeds que se jubiló después de 44 años en British Airways. Tim desempeñó un papel clave en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad de British Airways y de su cultura, pero también contribuyó de forma importante a la configuración y la coordinación de asuntos de seguridad de IAG. Me gustaría agradecerle su trabajo y su dedicación a British Airways y a IAG.

Willie Walsh
Presidente de la Comisión de Seguridad

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia a reuniones
Willie Walsh (Presidente) 19 de octubre de 2010	2/2
Antonio Vázquez 19 de octubre de 2010	2/2
Marc Bolland 16 de junio de 2016	2/2
Kieran Poynter 19 de octubre de 2010	2/2
Nicola Shaw 14 de junio de 2018	1/2

La Comisión de Seguridad

El artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración determina la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión. La Comisión está formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros designados por el Consejo con la dedicación, la capacidad y la experiencia necesarias para desempeñar sus funciones.

Además de los miembros de la Comisión, siempre que se considere necesario, también se invita a directivos con responsabilidades en materia de seguridad para que asistan y presenten información en las reuniones de la Comisión. En 2018, el Director de Seguridad de British Airways, representantes de los equipos de seguridad de Iberia y Vueling y el Director de Seguridad y Riesgo Corporativo de Aer Lingus asistieron a reuniones de la Comisión de Seguridad.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2018, la Comisión celebró dos reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la parte superior de este informe y se describe en mayor detalle en la página 80.

Entre los principales temas tratados sobre cada aerolínea en su revisión de seguridad periódica figuran la información sobre gestión del riesgo de seguridad, la cultura de seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales y los datos declarados sobre daños sufridos por aeronaves. Además, la Comisión consideró el informe anual sobre mercancías peligrosas del Grupo, así como informes específicos sobre modelos de riesgos de British Airways en relación con controles

críticos y la coordinación del Grupo sobre formación de planificación de respuesta en caso de emergencia.

Responsabilidades de la Comisión

La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, dispone de una visión general sobre los resultados en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar a la industria. La Comisión también está al corriente de los recursos y los procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las aerolíneas, supervisadas por sus respectivas comisiones de seguridad.

Las funciones de la Comisión comprenden:

- 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;
- informar al Consejo cuando proceda y realizar un seguimiento de todos los asuntos relacionados con la seguridad que determine el Consejo; y
- desarrollar otras posibles funciones relacionadas con la seguridad que le asigne el Consejo de Administración.

Informe de la Comisión de Retribuciones



Dame Marjorie Scardino
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión		
Fecha de su nombramiento		Reuniones a las que ha asistido
Marc Bolland (Presidente) 16 de junio de 2016		4/5
Dame Marjorie Scardino (Presidente hasta 24 de enero de 2019) 19 de diciembre de 2013		4/5
Maria Fernanda Mejia 30 de octubre de 2014		5/5
Alberto Terol 19 de diciembre de 2013		5/5
Nicola Shaw 1 de enero de 2018		2/2

Estimado Accionista:

Este es mi último informe, ya que Marc Bolland me ha sucedido como Presidente de la Comisión desde el día 24 de enero de 2019. Marc firmará este informe en nombre del Consejo de Administración.

Estrategia general y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder. Su estrategia es la creación de valor y la consecución de retornos sostenibles para nuestros accionistas liderando en los mercados clave y materializando las oportunidades en sinergias de costes e ingresos en todas nuestras aerolíneas y en nuestros negocios de aviación.

La implementación y el respaldo de esta estrategia se fundamentan en la mejora sistemática de los resultados financieros y del retorno de la inversión en cada una de las partes que conforman el Grupo. Hemos transformado programas mediante el uso de la Plataforma IAG en cada una de nuestras aerolíneas, aprovechando oportunidades en todo el Grupo.

En la primera parte de 2018, la Comisión centró su actividad en completar la revisión de la Política de Remuneración con el fin de tenerla lista para su presentación a la Junta General. El objetivo fundamental de la Comisión al revisar la política fue el de mantener un estrecho vínculo entre remuneración y estrategia, por considerar que es la mejor forma de potenciar los resultados. Fue una enorme satisfacción para nosotros el contundente voto a favor de los accionistas en la junta celebrada en junio de 2018.

El marco retributivo de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar y apoyar los referidos objetivos de negocio y los objetivos financieros vinculados a éstos a través de los dos planes siguientes:

El plan de incentivo a largo plazo de la Compañía, denominado performance share plan (PSP) valora nuestro desempeño a través de:

- el beneficio por acción (earnings per share (EPS)), ajustado por partidas excepcionales, que refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de la creación de valor para nuestros accionistas. El aumento del beneficio indica que el Grupo está en el buen camino para crear valor para nuestros accionistas;
- el retorno total para el accionista (Total Shareholder Return, TSR) para conseguir el alineamiento con nuestros accionistas y,
- la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (Return on Invested Capital (RoIC)) para evaluar el eficiente retorno de la base patrimonial del Grupo.

El plan de incentivo anual (annual incentive plan) se centra fundamentalmente en la consecución de sólidos resultados financieros, por lo que su principal métrica es el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales del Grupo. En 2017 se introdujo por primera vez a nivel del Grupo el Net Promoter Score, parámetro referido a clientes, que conlleva un mayor enfoque en la mejora de la defensa del cliente como fuente de ventaja competitiva. Por último, el rendimiento en relación con los objetivos específicos de cada función nos permite centrarnos en objetivos estratégicos y de negocio clave que pueden no estar adecuadamente reflejados en los elementos financieros o de clientes.

La política está diseñada en general para ofrecer una remuneración total competitiva y con un especial énfasis sobre la "remuneración basada en el desempeño". La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los directivos sea acorde con la estrategia del negocio y que el marco de compensación global para 2019 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de los accionistas.

Resumen de 2018 y resultados de incentivos

El PSP que se concedió en 2016 cubría un período de desempeño de tres años (2016-2018) y tuvo las mismas medidas de desempeño que los actuales incentivos. Los objetivos de desempeño para las tres métricas se fijaron a principios de 2016, en el nivel apropiado que la Comisión consideró que había que alcanzar sobre la base de las expectativas de rendimiento, internas y externas.

En los tres últimos años, la Compañía ha logrado unos sólidos resultados financieros que han hecho que el BPA ajustado de 2018 alcance los 117,7 céntimos de euro. En consecuencia, el pago de retribución bajo el PSP 2016 es del 39% de su máximo con respecto a la métrica EPS. El RoIC en 2018 se situó en el 16,6%, lo que resulta en el 100% de su nivel máximo respecto a la métrica RoIC. El TSR de la Compañía ha crecido un 15 por ciento a lo largo de los tres últimos años, pero ha quedado por debajo del índice de referencia de la Compañía, por lo que no se pagará retribución alguna respecto al elemento TSR. En términos globales, los derechos asignados bajo el PSP 2016 se consolidarán en un 46% del máximo. Los derechos concedidos bajo el PSP están sometidos a un período de mantenimiento adicional de dos años. Lo anterior aplica hasta el fin de 2020.

Como objetivo financiero para el plan de incentivo anual de 2018 se fijó, al principio del ejercicio, un beneficio de explotación de IAG de 315.000 millones de euros. El buen desempeño financiero conseguido en el ejercicio ha hecho que el beneficio de explotación de IAG supere ligeramente este objetivo y que el pago del incentivo bajo el plan sea del 66% del nivel máximo respecto a la ponderación del 60% ligada al desempeño financiero. El resultado del parámetro Net Promoter Score no llegó al umbral necesario para activar los pagos. Aunque algunas aerolíneas del Grupo registraron buenos resultados en cuanto a satisfacción del cliente, la puntuación general de la Compañía se vio lastrada por Vueling, que ha tenido un año muy difícil debido en parte a factores externos, como son los problemas con el control del tráfico aéreo.

Decisiones durante 2018

Una vez aprobada la nueva Política de Remuneraciones en la Junta General de 2018, la Comisión procedió a considerar cómo se aplicará la política en 2019 y en ejercicios posteriores. La Comisión ha analizado, en particular, el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido,

que fue publicado en 2018, cuyos principios se ha comprometido a adoptar. La Comisión ha llevado a cabo un examen inicial de nuestro marco retributivo, determinando que en muchas áreas la Compañía ya cumple las disposiciones del Código revisado: por ejemplo, la Comisión siempre ha examinado y aprobado la política de remuneración aplicable al primer nivel directivo por debajo del Consejo. La Comisión está comprometida con el cumplimiento de todas las disposiciones del Código para 2019. Asimismo, la Comisión ha revisado los cambios llevados a cabo a las obligaciones de reporte en Reino Unido en materia de gobierno corporativo.

Trabajando con nuestros accionistas

A lo largo del pasado año nos reunimos



Marc Bolland

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Estimado Accionista,

Este es mi primer informe como Presidente de la Comisión, tras suceder a Dame Marjorie Scardino el día 24 de enero de 2019. Me gustaría aprovechar la oportunidad para agradecer a Dame Marjorie Scardino por su excelente trabajo en el cargo durante los últimos tres años y estoy deseando ponerme a disposición suya en este nuevo cargo.

IAG siempre ha reconocido la necesidad de construir relaciones sólidas con nuestros inversores a través de un proceso de diálogo abierto y transparente. Es satisfactorio que esto se haya reflejado en el fuerte apoyo de los accionistas a nuestras políticas de remuneración y prácticas en los últimos años. Tengo la intención de continuar con este enfoque y espero trabajar con ustedes estrechamente como Presidente, ya que la Comisión y yo

con muchos de nuestros principales accionistas, cuyos constructivos comentarios valoramos mucho relativos a la retribución en general. En nuestras reuniones con ellos, procedimos a analizar las que consideramos mejores prácticas. Estamos muy satisfechos del respaldo a nuestros cambios finales en la Política de Remuneraciones. Durante todo el proceso nuestro principal objetivo ha sido asegurar el mantenimiento de una estrecha alineación con nuestra estrategia, estando convencidos de que es la forma de crear valor sostenible y a largo plazo para el accionista.

Dame Marjorie Scardino

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

tratamos de garantizar que la remuneración en IAG siga estando alineada con, e impulse la ejecución de, nuestras prioridades empresariales y estratégicas.

De cara al futuro, 2019 promete ser otro año muy ocupado. Continuaremos centrándonos en asegurarnos de que exista una alineación entre el rendimiento y los resultados de la remuneración, asegurando que el equipo directivo reciba resultados justos bajo nuestros planes de incentivos sólo cuando éstos puedan ser respaldados por el rendimiento de la empresa y el desempeño individual. Además, la Comisión seguirá trabajando sobre las implicaciones para la empresa del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido (el "Código"). Apoyamos plenamente los principios que sustentan el nuevo Código y en 2018 tomamos medidas para abordar algunas de las nuevas disposiciones. Esperamos con interés revisar cómo las áreas restantes pueden ser implementadas de la manera más efectiva para IAG y para todos nuestros grupos de interés.

En nombre de la Comisión, agradezco su tiempo al leer nuestro Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2018 y espero que lo encuentre accesible e informativo.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en su nombre

Marc Bolland

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Informe Anual sobre Remuneraciones

La Comisión de Retribuciones

La composición de la Comisión de Retribuciones, sus competencias y normas de funcionamiento se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Compañía.

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

De conformidad con el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes. Dame Majorie Scardino presidió la Comisión hasta el 24 de enero de 2019, siendo sucedida por Marc Bolland. Durante el ejercicio todos los miembros tuvieron la consideración de consejeros no ejecutivos independientes de la Compañía, sin que ninguno de ellos tenga intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos objeto de decisión.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2018, la Comisión se reunió en cinco ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG Aprobación del plan de incentivo anual 2018 Aprobación del PSP 2018
Febrero	Pagos resultantes del plan de incentivo anual 2017 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Resultado de la consolidación de los derechos concedidos conforme al PSP 2015 Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2017
Mayo	Preparación para la Junta General
Octubre	Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado Estrategia retributiva para 2019 y revisión del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido
Diciembre	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección

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 2018 fue de 43.285 €, 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 2018 en materia de remuneración, pensiones, programas de empleo globales, gestión de datos, auditoría interna y tributos al Grupo. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

La Compañía ha obtenido datos de diversos estudios de primer orden sobre retribuciones de alto nivel. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG informó de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en que se analizaba su propia remuneración.

Ofrecer valor integrando la cultura de gestión del riesgo

El Consejo de Administración es el responsable general de garantizar que IAG disponga de un marco de gestión del riesgo adecuado, incluida la determinación de la naturaleza y alcance del riesgo que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos. Supervisa las operaciones del Grupo para asegurarse de que existen controles internos y de que estos funcionan de manera eficaz. La Dirección es responsable de la ejecución de los planes acordados. IAG dispone de una política de Gestión del Riesgo Empresarial que ha sido aprobada por el Consejo.

En esta política, se establece el marco para un procedimiento y una metodología integrales de gestión del riesgo, que garantiza una evaluación profunda de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los emergentes. Este procedimiento lo lidera el Comité de Dirección y sus mejores prácticas se comparten en todo el Grupo.

Los responsables de riesgos tienen la misión de identificar y gestionar los riesgos en su área de responsabilidad dentro de los procesos de negocio subyacentes clave. Todos los riesgos se evalúan por su probabilidad de impacto sobre el Plan de Negocio y la estrategia del Grupo. Los principales controles y medidas de mitigación se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cada riesgo recibe una supervisión clara por parte del Comité de Dirección.

Los profesionales de gestión de riesgos garantizan la integración del marco en todo el Grupo. Mantienen mapas de riesgos de cada compañía operadora y a escala del Grupo y garantizan la homogeneidad del proceso de gestión del riesgo.

Los comités de dirección de cada compañía operadora revisan sus respectivos mapas de riesgos teniendo en cuenta su exactitud e integridad, así como las variaciones significativas en los riesgos y las posibles modificaciones de los planes de respuesta ante dichos riesgos. El comité de dirección de cada compañía operadora confirma a su Consejo de Administración la identificación, cuantificación y gestión del riesgo dentro de su compañía operadora de manera global anualmente.

El comité de dirección de cada compañía operadora comunica los riesgos que afectan al Grupo o requieren la consideración del Grupo de acuerdo con el marco de la Gestión del Riesgo Empresarial del Grupo.

Los riesgos clave de las distintas compañías operadoras, junto con los riesgos que afectan a todo el Grupo, se recogen en un mapa de riesgos específico, a nivel del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el riesgo a lo largo del año, incluido el mapa de riesgos del Grupo, dos veces al año, con anterioridad a las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2016 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

Además de revisar el mapa de riesgos, el Consejo de Administración de IAG analiza el riesgo en varias reuniones, un ejercicio durante el cual también se revisa la evaluación de los resultados del Grupo frente a su apetito al riesgo.

IAG dispone de un marco de apetito al riesgo que incluye declaraciones que informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre el apetito del Consejo con respecto a determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de apetito al riesgo estipula formalmente el modo en que se supervisan los resultados, bien a escala del Grupo, bien en el seno de proyectos clave. Estas declaraciones se revisaron para comprobar la pertinencia e idoneidad de las tolerancias al final del ejercicio y se confirmó al Consejo que el Grupo continuaba operando dentro de los límites de cada declaración de apetito al riesgo.

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras empresas, expone al Grupo a una serie de riesgos. Seguimos dando prioridad a mitigar esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios en el contexto político y económico, la regulación gubernamental, acontecimientos fuera de nuestro control que causan interrupciones del servicio, la volatilidad de los precios del combustible y los tipos de cambio y el entorno competitivo.

Agrupamos nuestros riesgos en cuatro categorías: riesgos estratégicos, riesgos comerciales y operativos, riesgos financieros, incluido el fiscal, y riesgos de cumplimiento y regulatorios.

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

También se describen a continuación las circunstancias particulares que implican una mayor probabilidad de que el riesgo se materialice, en caso de que existan.

Esta lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgos estratégicos

La competencia y el libre mercado favorecen los intereses a largo plazo de la industria de las aerolíneas y los consumidores. IAG está muy interesada en que prosigan la desregulación y la consolidación del sector. El Grupo trata de minimizar el riesgo que puede tener la intervención gubernamental o los cambios en la regulación de proveedores monopolísticos.

En general, el riesgo estratégico del Grupo se mantuvo estable durante el ejercicio y el crecimiento continuado de la capacidad de los competidores se supervisó y evaluó dentro del Grupo. El Grupo sigue apoyando la desregulación, gestiona la base de proveedores y estudia oportunidades de consolidación.

Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca un equilibrio entre los recursos dedicados a conseguir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes.

Las aerolíneas del Grupo se vieron afectadas por un número considerable de huelgas en el control del tráfico aéreo en Europa, lo que requirió dotar de resiliencia adicional a las redes.

El robo de datos de clientes de British Airways en septiembre de 2018 a raíz de un ataque a su página web pone de manifiesto la creciente amenaza de riesgos en el ciberespacio. El Grupo sigue dirigiendo la respuesta a las defensas de seguridad técnica y organizativa, así como los planes de respuesta en caso de incidente en cada compañía operadora.

Riesgos financieros

IAG adopta un bajo apetito al riesgo financiero para equilibrar los riesgos comerciales y operativos relativamente altos propios del sector. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo adecuados y líneas de financiación sustanciales. Existen políticas de cobertura claras sobre la exposición al riesgo asociado al precio del combustible y al cambio de divisas, que tienen en cuenta explícitamente nuestro apetito a las variaciones en la posición de efectivo y la rentabilidad provocadas por los movimientos del mercado.

No obstante, el Grupo también es cuidadoso a la hora de calibrar sus posiciones de cobertura frente a los competidores, a fin de garantizar que no le coloquen en una posición de desventaja competitiva por una cobertura excesiva en mercados favorables.

En 2018, los acontecimientos políticos y económicos siguieron generando incertidumbre, aumentando la volatilidad del precio del combustible y los tipos de cambio.

Regulatorios y de cumplimiento legal

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

Enlace a la estrategia



Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer orden



Aumentar las posiciones de liderazgo mundial



Mejorar la plataforma integrada común de IAG

Clave: tendencia del riesgo



Aumento



Estable



Descenso


Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Aeropuertos, infraestructuras, y terceros fundamentales 	IAG depende y puede verse afectada por las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos que afectan a las operaciones pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo.	Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. En octubre de 2016, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Londres Heathrow e IAG continúa promoviendo el desarrollo de una solución eficiente, rentable, lista para usar y apropiada para dicha tercera pista. Las aerolíneas del Grupo participan en el mercado de comercio de <i>slots</i> , incluido en los aeropuertos de Londres.
	IAG depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible para asegurarse de que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según lo planeado.	El Grupo suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para asegurar su suministro a un coste razonable. La posible escasez de combustible está cubierta mediante planes de contingencia, que incluye una inversión apropiada en suministros de combustible. El Comité de Dirección de IAG revisa con frecuencia las cuestiones relativas a la capacidad y estas forman parte del Plan de Negocio anual.
	IAG depende de las actuaciones de sus proveedores, como los operadores de aeropuertos, los responsables del control de aduanas y las empresas de <i>catering</i> .	El riesgo asociado al comportamiento de los proveedores se mitiga mediante planes activos de gestión de proveedores y de contingencia.
	IAG depende de la incorporación puntual de nuevas aeronaves y del desempeño de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas.	El Grupo mitiga los riesgos de desempeño de los motores y de la flota en la medida de lo posible trabajando estrechamente con los fabricantes de motores y flota. El Grupo se ha visto afectado por problemas persistentes con los motores de Rolls Royce Trent y Pratt & Whitney a lo largo del año.
	IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según lo planeado.	El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las huelgas y los problemas de desempeño del control del tráfico aéreo para el sector de la aviación y la economía en toda Europa.

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Reputación de la marca</p> 	<p>Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a sus ingresos y rentabilidad futura.</p> <p>Si el Grupo no satisface las expectativas de sus clientes y no se compromete de forma efectiva a mantener su vínculo emocional, puede ocurrir que el Grupo tenga que hacer frente a una erosión de la marca y a la pérdida de cuota de mercado.</p>	<p>Cada marca está respaldada por iniciativas del Plan de Negocio del Grupo, mediante el cual el Consejo de Administración revisa y aprueba las inversiones en inmovilizado.</p> <p>El Grupo ha emprendido una revisión a fondo de la cartera de marcas dentro de IAG para entender las preferencias de los clientes y posicionar mejor su oferta.</p> <p>Hay múltiples inversiones en productos en todas las marcas del Grupo para mejorar el producto a bordo, los servicios auxiliares, las salas VIP y la experiencia de los clientes. El éxito de estas inversiones, incluyendo su impacto en la satisfacción del cliente, se evalúa a través del <i>Net Promoter Score</i> (NPS).</p> <p>El Grupo destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado.</p>
<p>Competencia</p> 	<p>Los mercados en los que opera el Grupo son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.</p> <p>Algunos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones relativas a la estrategia. El Consejo de Administración discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a revisar los planes estratégicos del Grupo.</p> <p>El equipo de estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección definiendo los recursos que pueden asignarse para aprovechar oportunidades de negocio rentables. Los departamentos y los sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el <i>yield</i> con actividades de gestión de precios e inventarios.</p> <p>El Grupo está continuamente revisando su oferta de productos y responde a través de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente. En 2018, IAG prosiguió con la expansión de LEVEL con el lanzamiento de operaciones de corto radio desde Viena y de largo radio desde París.</p> <p>El sólido posicionamiento del Grupo en el mercado global, así como su liderazgo en mercados estratégicos, las alianzas, los negocios conjuntos, los costes competitivos y una diversificada clientela ayudan a mitigar el riesgo de competencia.</p>
<p>Concentración y desregulación</p> 	<p>Aunque el sector de las aerolíneas es competitivo, consideramos que sería positivo para el cliente que se produjera una mayor consolidación. Las aerolíneas en quiebra pueden ser rescatadas con apoyo gubernamental, lo que retrasa la oportunidad de que aerolíneas más eficientes ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.</p> <p>Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines, JAL y Qatar Airways, incluyen riesgos de ejecución, como la materialización de sinergias previstas, y acuerdos para desplegar capacidad adicional en el seno de los negocios conjuntos. La quiebra de cualquiera de nuestros negocios conjuntos o de los socios de dichos negocios podría afectarnos negativamente.</p> <p>El Grupo cuenta con una serie de socios de franquicia que proveen tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales. La quiebra de un socio de franquicia reducirá la llegada de tráfico.</p> <p>El Grupo depende de los demás miembros de la alianza oneworld para salvaguardar la propuesta de dicha iniciativa.</p>	<p>El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo goza de la flexibilidad necesaria para reaccionar a oportunidades de mercado que crean nuestros competidores.</p> <p>El Grupo sigue estudiando opciones de crecimiento orgánico e inorgánico.</p> <p>La cartera de marcas ofrece flexibilidad en este sentido al poder incrementar capacidad con un breve preaviso según las necesidades.</p> <p>El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos empresariales conjuntos.</p> <p>El Grupo mantiene una presencia de liderazgo en oneworld para asegurar que la alianza atrae y retiene a los miembros adecuados, lo cual es clave para el continuo desarrollo de la red.</p>
<p>Disrupción digital</p> 	<p>Los competidores o los nuevos participantes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías para alterar de manera más eficaz el modelo de negocio del Grupo o los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.</p>	<p>El énfasis que ejerce el Grupo en la experiencia del cliente, junto con la explotación por parte de aquel de la tecnología, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales.</p> <p>El Grupo continúa desarrollando plataformas como la New Distribution Capability, cambiando los acuerdos de distribución y pasando de canales indirectos a canales directos.</p> <p>El programa Hangar 51 sigue propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con <i>start-ups</i> y disruptores de la tecnología.</p>

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Intervención estatal</p> 	<p>Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada a dichos mercados. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.</p> <p>La regulación de la industria aérea abarca muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Unos niveles de tributación excesivos o el aumento de la regulación podrían incidir en el rendimiento operativo y financiero del Grupo.</p>	<p>El departamento de Asuntos Públicos del Grupo efectúa un seguimiento de las iniciativas gubernamentales, defiende los intereses del Grupo y anticipa los cambios probables en las leyes y regulaciones.</p> <p>La capacidad del Grupo para influenciar y cumplir con los cambios regulatorios es clave para mantener sus resultados operativos y financieros. El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del Air Passenger Duty (APD).</p>


Comerciales y operativos

<p>Ciberataques y seguridad de los datos</p> 	<p>El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, la suspensión de las operaciones o el menoscabo de la reputación de sus marcas con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, terroristas o gobiernos extranjeros.</p> <p>Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir la regulación, ser multado y perder la confianza de los clientes.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa regularmente el riesgo cibernético y respalda las iniciativas al respecto que se adoptan en el conjunto del Grupo para reforzar los mecanismos de defensa y los planes de respuesta.</p> <p>El Comité garantiza que el Grupo está al corriente de los estándares de la industria y aborda las deficiencias identificadas.</p> <p>Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entiende los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa.</p> <p>En 2018, se puso en marcha en todo el Grupo un programa relacionado con el RGPD en el marco de sus programas de privacidad en curso.</p> <p>En 2018, también se implementó la Directiva relativa a la seguridad de las redes y sistemas de información (Directiva RSI). British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus entran en el ámbito de aplicación de sus exigencias, que se están abordando en el marco de un programa de actividad más amplio para la mejora continua de la defensa cibernética.</p> <p>En septiembre, British Airways denunció el robo de datos de sus clientes a raíz de un ataque a su página web.</p> <p>La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre conserve cierto grado de vulnerabilidad.</p>
<p>Hecho causante de una interrupción significativa de la red</p> 	<p>Un suceso que cause interrupciones importantes en la red puede dar lugar a pérdidas de ingresos y costes adicionales, si los clientes o empleados no pueden viajar.</p> <p>Entre los posibles supuestos, cabe destacar los siguientes: interrupciones persistentes en el control del tráfico aéreo a causa de conflictos laborales, guerras, conflictos civiles o terrorismo, cierre de aeropuertos o del espacio aéreo, fallo grave del sistema de transporte público, pérdida total o parcial del uso de terminales y condiciones climatológicas adversas o pandemias.</p>	<p>La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible.</p> <p>El elevado número de huelgas en los servicios de control del tráfico aéreo en Europa afectó al desempeño operativo de las aerolíneas del Grupo. Se han puesto en marcha planes de respuesta para gestionar y reducir el impacto en los clientes y las operaciones del Grupo.</p>
<p>Sistemas e infraestructuras de tecnologías de la información</p> 	<p>IAG depende de sistemas de TI en la mayoría de los procesos de negocio relevantes. El fallo de un sistema crítico puede dar lugar a una interrupción significativa de las operaciones y pérdidas de ingresos.</p> <p>El creciente grado de integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende del rendimiento de la infraestructura de TI de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores aeroportuarios de equipajes.</p>	<p>Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos.</p> <p>El Grupo sigue trabajando con socios de primer orden y está incrementando la resiliencia con la puesta en marcha de planes acordados, entre los que se incluye la inversión en nuevas tecnologías, actualizaciones y una plataforma operativa sólida.</p>
<p>Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad</p> 	<p>Las tarifas aeroportuarias suponen un importante gasto de explotación para las aerolíneas y tienen un impacto en las operaciones. A los pasajeros solo se les detalla parte de las tarifas aeroportuarias y los gastos de seguridad, pero no todos.</p>	<p>El Grupo participa en las revisiones en materia de regulación de los precios de los proveedores, como la revisión periódica de las tarifas de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido aplicables en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick.</p> <p>El Grupo es parte activa tanto en el ámbito de las políticas de la UE como en el de las consultas con los aeropuertos cubiertos por la Directiva relativa a las tasas aeroportuarias de la UE.</p> <p>En algunos casos, la regulación proporciona cierta seguridad de que tales costes no aumentarán de manera descontrolada.</p>


Comerciales y operativos


Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Relaciones laborales</p> 	<p>Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos.</p> <p>Cualquier ruptura del proceso de negociación con los representantes sindicales de los trabajadores puede derivar en huelgas, que pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio.</p>	<p>La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los departamentos de recursos humanos de las compañías operativas y afrontamos un nivel sustancial de negociación en todas las compañías operadoras del Grupo.</p> <p>La Dirección se centra en aprovechar los conocimientos y experiencia de los empleados y garantizar el desarrollo del talento. Existen planes de sucesión en todas las compañías operadoras y nuestro objetivo es involucrar a los profesionales más capaces en todos nuestros negocios.</p>
<p>Condiciones políticas y económicas</p> 	<p>IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial. El empeoramiento de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar considerablemente a la posición financiera del Grupo, a la vez que las oscilaciones de los tipos de cambio y de los tipos de interés generan volatilidad.</p>	<p>El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la revisión de las expectativas de manera regular. Las conclusiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y su utilización en los distintos mercados geográficos, junto con el control de costes, entre lo que se incluye la gestión de inversiones de inmovilizado y la reducción del apalancamiento operativo y financiero.</p> <p>Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio se analizan detenidamente a la hora de elaborar estrategias y planes. Estos se revisan regularmente en el Consejo de Administración y en el Comité de Dirección de IAG durante el seguimiento de los resultados financieros y comerciales.</p> <p>Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, tales como las tensiones entre Estados Unidos y China, la devaluación de la moneda argentina y el cambiante panorama político.</p> <p>Tras la decisión del referéndum del Reino Unido de 2016, se espera que el Reino Unido abandone la UE el 29 de marzo de 2019. El Grupo ha continuado dialogando con las autoridades competentes para asegurarse de que entienden y tienen en cuenta la posición de IAG en cuanto a acuerdos de aviación tras el Brexit. Esto ha incluido diálogo frecuente con los gobiernos del Reino Unido, España e Irlanda, así como con la Comisión Europea y con Miembros del Parlamento Europeo. La finalización de un Acuerdo de Retirada entre los negociadores confirmó que no habría cambios en los acuerdos de aviación hasta la finalización del periodo de transición el 31 de diciembre de 2020, y que la futura relación entre las partes incluiría un acuerdo de transporte aéreo comprehensivo.</p> <p>Ya que el Acuerdo de Retirada está sujeto a ratificación por parte de los parlamentos del Reino Unido y de la UE, y tanto la Comisión Europea como el Gobierno del Reino Unido publicaron planes separados para permitir que los servicios aéreos continúen en caso de que el Acuerdo de Retirada (o una versión modificada de éste) no sea ratificado. Esto incluye mecanismos que permitan los vuelos entre el Reino Unido y la UE y el reconocimiento mutuo de los certificados de seguridad, y los regímenes de aprobaciones y seguridad de cada uno. En este marco, la UE se dispone a aprobar un Reglamento para garantizar las conexiones aéreas básicas entre la UE y el Reino Unido que podría traducirse en algunas restricciones a la flexibilidad de los códigos compartidos.</p> <p>Asimismo, en noviembre el Reino Unido firmó nuevos acuerdos de servicio aéreo con Estados Unidos y Canadá para reemplazar los acuerdos existentes para toda la UE una vez que el Reino Unido deje la UE, asegurándose acceso al mercado y acuerdos regulatorios para el futuro.</p> <p>IAG ha mantenido un diálogo detallado y constructivo con sus reguladores y gobiernos nacionales en relación con temas de propiedad y control. Este diálogo continuará, también con la Comisión Europea, e IAG confía en que sus compañías operativas cumplirán con los requisitos propiedad aplicables tras el Brexit. IAG es una compañía española, sus aerolíneas tienen Certificados de Operador Aéreo (AOC) y operaciones sustantivas en Irlanda, Francia, España y el Reino Unido e IAG ha mantenido otras estructuras y sistemas de protección en sus ordenanzas desde que fue creada en 2011.</p> <p>La evaluación de IAG sigue manteniendo que, incluso en el caso de una salida sin acuerdo, el Brexit no tendrá impacto significativo a largo plazo en su negocio.</p>


Comerciales y operativos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Incidentes de seguridad</p> 	<p>La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo. La falta de prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave pueden afectar negativamente a las marcas del Grupo, a sus operaciones y a sus resultados financieros.</p>	<p>Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que cuentan con los recursos y los procedimientos adecuados, incluido el cumplimiento de los requisitos del certificado de operador aéreo. Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.</p>



Financieros

<p>Financiación de la deuda</p> 	<p>El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves y los planes de crecimiento futuro de la flota es vulnerable a varios factores, entre los que se incluyen la situación de los mercados financieros y la disposición de las entidades a financiar aeronaves.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo.</p> <p>El Grupo sigue teniendo facilidad de acceso a una amplia gama de soluciones de financiación. El Grupo mantiene importantes sumas en caja y líneas de financiación para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.</p>
--	--	--

<p>Riesgo financiero</p> 	<p>La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos.</p>	<p>El riesgo relativo a los precios del combustible se cubre parcialmente con el uso de productos financieros derivados en los mercados de futuros. El objetivo del programa de cobertura es incrementar la previsibilidad de los flujos de caja y la rentabilidad. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas.</p> <p>El método de gestión del riesgo del precio del combustible se recoge en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>
	<p>El Grupo está expuesto al riesgo de tipo de cambio, tanto en los ingresos como en las compras y préstamos formalizados en moneda extranjera.</p>	<p>El Grupo trata de reducir su exposición derivada de realizar operaciones en distintas divisas aplicando una política de conciliación y gestionando activamente el superávit o el déficit resultante mediante operaciones de cobertura de tesorería.</p> <p>El método de gestión del riesgo financiero se recoge en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>
	<p>El Grupo está expuesto a la devaluación de los niveles de caja mantenidos en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.</p>	<p>Cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo, sumado al riesgo de devaluación de moneda extranjera, los riesgos se mitigan revisando la política comercial de la ruta.</p>
	<p>El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.</p>	<p>El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipo fijo durante su vigencia. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indican en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>
	<p>El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartes, en actividades como los depósitos monetarios y la cobertura de los riesgos relativos a las oscilaciones de los precios del combustible y los tipos de cambio. La quiebra de las contrapartes financieras puede dar lugar a pérdidas financieras.</p>	<p>El método de gestión del riesgo financiero, de gestión del riesgo de tipos de interés, de gestión de las proporciones de deuda a tipo fijo y variable, y de gestión del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>

<p>Riesgo fiscal</p> 	<p>El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional si los medios de comunicación u otros órganos representativos cuestionan los asuntos fiscales del Grupo.</p>	<p>El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y está comprometido con el cumplimiento de toda la normativa fiscal, con actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y con colaborar abiertamente con las autoridades fiscales. El riesgo fiscal lo gestionan las compañías operadoras bajo la supervisión del departamento fiscal de IAG. El Consejo supervisa el riesgo fiscal a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</p>
---	---	---

Regulatorios y de cumplimiento legal

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Estructura de gobierno del Grupo</p> 	<p>La estructura de gobierno del Grupo implementada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre las que se encuentran las estructuras de nacionalidad destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias para operar.</p> <p>IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.</p>	<p>La estructura de gobierno se está extendiendo a otras aerolíneas del Grupo, incluida Aer Lingus (véase página 34 para más detalles).</p> <p>IAG seguirá dialogando con las autoridades competentes en relación con la estructura del Grupo cuando proceda.</p>
<p>Incumplimiento de las regulaciones clave, incluidas las de la competencia, el soborno y la corrupción</p> 	<p>El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados muestren conductas no éticas que causen un perjuicio reputacional o acarreen multas o pérdidas para el Grupo.</p>	<p>El Grupo tiene establecidos unos marcos claros, que incluyen políticas a escala del Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento.</p> <p>Existen programas de formación obligatoria establecidos para formar a los empleados en estos asuntos.</p> <p>Nuestras empresas cuentan con el apoyo y asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos.</p>

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante un periodo de cinco años hasta diciembre de 2023.

Los consejeros han determinado que un periodo de cinco años es un tiempo adecuado para la evaluación, ya que es acorde con el periodo de planificación estratégico del Plan de Negocio del Grupo.

Los consejeros han valorado el impacto de escenarios graves, pero plausibles, en el

Plan de Negocio del Grupo y han evaluado la posible eficacia de las medidas de mitigación que podrían estar disponibles y serían razonablemente efectivas, según la Dirección, durante este periodo. En cada escenario, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación hasta diciembre de 2023.

Los escenarios modelados han considerado el impacto potencial de una recesión económica mundial, de una crisis

en los precios del combustible y de los riesgos que resultarían en interrupciones operativas. Estos escenarios han contemplado los principales riesgos que podrían tener el mayor impacto potencial en la viabilidad en dicho periodo.

A partir de dicha evaluación, los consejeros albergan expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según venzan, hasta diciembre de 2023.

Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)

Gobierno del SCIIF

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

Por otra parte, y de conformidad con el artículo 35.4 del Reglamento del Consejo, el Consejo tiene que velar por que los estados financieros de la Sociedad no den lugar a restricciones o reservas por parte de los auditores externos. Si, no obstante, los estados financieros son objeto de restricciones o reservas de los auditores, el Consejo está obligado a explicar claramente a los accionistas el alcance de dichas restricciones o reservas y a darles las correspondientes explicaciones.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa la información financiera periódica de la Sociedad, supervisa

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

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

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

El Consejo de Administración es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia de los Sistemas 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. El Consejero Delegado ha emitido una política de SCIIF en la que se requiere al Comité Financiero de IAG para supervisar el SCIIF en todo el Grupo y delega responsabilidad en los correspondientes Directores Financieros de las compañías operadoras del Grupo.

Consúltase el apartado "Gobierno Corporativo" del Informe Anual y el Informe del Comité de Auditoría y Cumplimiento para más información sobre las responsabilidades del Consejo de Administración y del Comité de Auditoría y Cumplimiento en relación con el SCIIF.

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

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

Estructura organizativa

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

La estructura organizativa, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado, que delega estas facultades en el consejero delegado de Aer Lingus, Avios, British Airways, IAG GBS, Iberia, IAG Cargo y Vueling. La estructura autorizada de la Sociedad, de Aer Lingus, de British Airways, de Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, IAG GBS, Iberia y Vueling se publica en las respectivas intranets de cada sociedad. En Aer Lingus está a disposición a través del Secretario de la Sociedad.

De acuerdo con la política sobre SCIIF de IAG, el Consejero Delegado de IAG delega la responsabilidad respecto al SCIIF en el Director Financiero de IAG y en el Director Financiero de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling quienes tienen la responsabilidad final respecto al SCIIF pero delegan las responsabilidades del día a día a sus Directores Financieros. Los Directores Financieros han de delegar la responsabilidad respecto a determinados procesos de los SCIIF en altos directivos designados de su respectiva organización. El Manual de Contabilidad del Grupo proporciona las directrices de control financiero.

Código de conducta

La instrucción del Grupo "Way of Business" establece las normas de conducta que ha de observar el personal y el apoyo que tendrá a su disposición por parte del Comité de Dirección de IAG para mantener el nivel de conducta esperado. Dicho documento es aprobado por el Consejo de IAG y reflejado en las políticas locales de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling, disponibles en sus respectivas intranets.

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

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

El personal de IAG analiza su desarrollo individual identificando sus necesidades de formación en materia técnica y/o profesional. Se imparte formación básica financiera para el personal a través de módulos de eLearning o en clases

presenciales, dependiendo de la compañía operadora. Se ofrecen asimismo cursos especiales sobre los fundamentos de la financiación de aerolíneas y la interpretación de las cuentas de la Sociedad.

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

El personal financiero de la Sociedad ha recibido una media de dos días de formación en 2018. Los miembros del equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de dos horas de formación en relación con SCIIF en 2018.

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

El proceso de Gestión de Riesgos Empresariales (“ERM”, en sus siglas en inglés) del Grupo evalúa e identifica los principales riesgos empresariales y las medidas de control. Los riesgos principales se dividen en estratégicos, de negocio y operativos, financieros, de cumplimiento y regulatorios y fiscales. Consúltense el apartado “Gestión de Riesgos” del Informe Anual para más información.

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

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

- a una evaluación de alto nivel de los principales riesgos que afectan a los estados financieros, con atención sobre las áreas en las que se realizan juicios de valor y aquellas susceptibles de error;
- b identificación de los procesos de negocio subyacentes importantes a través de una evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos de los estados financieros de las principales filiales; y
- c el riesgo de fraude en la Sociedad resulta más significativo en proyectos concretos, adquisiciones y enajenaciones. Para controlar el riesgo de fraude, se dota a cada proyecto de profesionales experimentados pertenecientes a los departamentos oportunos, incluido el financiero, y asesores externos procedentes de destacadas firmas legales.

El equipo de Control Interno, que rinde cuentas ante el Director de Integración Financiera del Grupo IAG, supervisa la documentación del control y proceso financiero del Grupo, y presta apoyo a los

responsables del proceso a efectos de garantizar la existencia de controles efectivos. El Consejo tendrá la última palabra en materia de gestión de riesgos y control interno, incluida la determinación de la naturaleza y extensión de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para la consecución de los objetivos estratégicos.

Perímetro de consolidación

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

El perímetro de consolidación se enfoca de dos maneras. En primer lugar, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG aprobará la constitución de cualquier Entidad de Propósito Especial (“SPV”, en sus siglas en inglés). Esta comisión confirmará la necesidad de la SPV y su gobierno. Se analizará la determinación de qué entidades serán objeto de consolidación a nivel de la Sociedad, Aer Lingus, British Airways e Iberia. La jerarquía de consolidación se revisa al producirse cambios en la estructura de propiedad y cuando se constituyen/adquieren nuevas entidades. Cualquier cambio en el perímetro de consolidación es planteado y debatido en las reuniones del Comité de Dirección y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF a publicar en los mercados de valores para cada tipo de transacción que pueda afectar de modo material a los estados financieros

El Comité de Dirección de IAG revisa los resultados financieros del Grupo mensualmente. En esta revisión se examinan los resultados del mes anterior, la previsión para el trimestre y la previsión para el ejercicio completo con respecto al plan financiero y al ejercicio anterior. Se analizan las variaciones de los indicadores clave de resultados como, por ejemplo, estadísticas de ingresos unitarios y costes unitarios junto con el impacto de los costes de combustible y tipos de cambio. El análisis se efectúa en las principales compañías operadoras del Grupo: Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

El proceso de consolidación trimestral se gestiona conforme a un calendario previamente acordado, e incluye revisiones y aprobaciones en etapas clave del proceso. En cada compañía operadora los departamentos financieros y de contabilidad consolidan, revisan y aprueban la información financiera. La

información financiera consolidada es revisada por el Director Financiero de cada compañía operadora antes de su envío a IAG. Estas revisiones aseguran el adecuado registro de todos los riesgos significativos del negocio en los estados financieros, confirman el tratamiento contable de áreas en las que se realizan juicios de valor y garantizan la adecuada aplicación de nuevas normas de contabilidad y notas de orientación.

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

En la medida posible, los juicios críticos, estimaciones, evaluaciones y proyecciones se revisan antes del proceso de cierre de ejercicio. Cuando sea necesario, la dirección cuenta con el apoyo de especialistas, tanto internos como externos, para decidir sobre cualquiera de estos asuntos.

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

- a Proceso de cierre de los estados financieros
- b Ventas a Pasajeros- Ventas de Billetes
- c Ventas a Pasajeros- Viajes
- d Ventas a Pasajeros- Facturación / Facturación Interlíneas
- e Ventas de carga
- f Acuerdos con Socios de Alianzas
- g Otros ingresos
- h Compra de Bienes y Servicios
- i Compra de Bienes y Servicios -Cargos a Usuarios
- j Nóminas
- k Activo No Corriente - Aeronaves
- l Activo No Corriente - Activos de Tierra
- m Activo No Corriente - Motores y Piezas de Motores
- n Inventario de Activo Corriente y No Corriente - Ingeniería
- o Deudores y Facturación
- p Combustible

- q Avios
- r Tesorería
- s Impuestos

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

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 541 controles de SCIIF clave, en los 19 procesos de negocio y controles generales de TI para ofrecer una garantía razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera comunicada a los mercados. Estos controles únicamente pueden aportar garantías razonables, y no absolutas, con respecto a la ausencia de fraude, pérdidas, errores o falsedades significativos. Debido a la existencia de diferencias en los procesos de negocio en las filiales significativas, no todos los controles son obligatorios en todas ellas.

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

La Sociedad ha establecido una Norma de Seguridad de la Información de Referencia que resulta de aplicación a todas las compañías operadoras del Grupo. El equipo de Seguridad de TI del Grupo de GBS de IAG es el responsable de liderar, gestionar y coordinar la difusión e implementación de prácticas de seguridad de la información dentro de IAG. La protección de la información depende de su valor, confidencialidad, relevancia para la compañía y el riesgo de pérdida o puesta en peligro.

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

IAG Global Business Services (GBS) gestiona y presta soporte a los sistemas de TI de British Airways e Iberia. Los sistemas de TI utilizados por Vueling, Avios y Aer Lingus son gestionados o por dichas compañías operadoras o por IAG Global Business Services (GBS) dependiendo de los procesos de TI de acuerdo con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, que se agrupa en las siguientes áreas:

- a Organización de la Seguridad de la Información
- b Sensibilización y Formación sobre Seguridad de la Información.
- c Gestión de Riesgos
- d Segregación de Funciones
- e Gestión de Privilegios y Control de Accesos
- f Seguridad Física
- g Control de Contraseñas
- h Acceso y Monitorización
- i Redes e Infraestructura
- j Parches de Seguridad y Protección

- Contra Virus
- k Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
- l Sistemas y Operaciones de Seguridad
- m Cumplimiento

Los Controles Generales de TI (CGTI) del Grupo están alineados con la Norma de Seguridad de la Información de IAG. Existen 18 CGTI fundamentales que respaldan los procesos de información financiera.

Todos los sistemas utilizados por el Grupo, incluidos los relacionados con información financiera, han de cumplir con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, pues proporciona directrices claras respecto a los controles internos que es necesario establecer para cubrir los riesgos inherentes en las cuatro áreas de gestión del sistema de TI que se indican a continuación:

- a Entorno de TI
 - i Estructura organizativa de TI y descripción de sus responsabilidades
 - ii Arquitectura e infraestructuras de sistemas de TI
- b Acceso seguro
 - i Acceso al sistema gestionado mediante una clara segregación de funciones.
 - ii Los propietarios de la aplicación son responsables de mantener sus sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados o inapropiados.
 - iii Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funciones necesarios para llevar a cabo las tareas que el Grupo les ha asignado.
 - iv Los controles de acceso lógico incluyen procedimientos para la agregación, modificación y eliminación de usuarios.
 - v Restricción de derechos de acceso preferente a los equipos de soporte de la aplicación.
 - vi Cada usuario que acceda a la aplicación habrá de tener credenciales personalizadas.
 - vii Las contraseñas se configurarán de forma apropiada para prevenir accesos no autorizados al sistema.
 - viii Control de acceso físico, incluida restricción de acceso a instalaciones informáticas únicamente a personal autorizado.
- c Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
 - i Control de cambios.
 - ii Aprobación y autorización de cambios.
 - iii Evaluación de cambios.
 - iv Gestión de versiones.
- d Operaciones de Sistemas
 - i Gestión de copias de seguridad.
 - ii Gestión de incidencias.
 - iii Gestión de planificación de trabajos.
 - iv Gestión de colaboradores externos y terceros.
 - v Planes de contingencia y de recuperación de sistemas de TI.

Políticas de control interno y procedimientos para supervisar la

gestión de actividades subcontratadas, y de los servicios de estimaciones, cálculos y valoraciones encargados a expertos independientes, cuando puedan afectar de forma material a los estados financieros

Los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) en el contrato con el correspondiente proveedor. British Airways, Iberia, Avios, Vueling e IAG Cargo han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a Accenture y Aer Lingus a Capita. El personal de Finance lleva a cabo una revisión trimestral o semestral de las cuentas y conciliaciones externalizadas, así como una supervisión continua de la situación operativa de los procesos externalizados.

Cuando el Grupo externaliza procesos relevantes para la preparación de información financiera a un experto independiente, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo ha identificado seis procesos externalizados a expertos independientes que afectan a la preparación de información financiera.

- a British Airways externaliza la determinación del régimen contable y de valoración de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado y experto en gestión de riesgos de pensiones.
- b Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes.
- c El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.
- d IAG externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones.
- e Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.

Mecanismos de captura y preparación de la información financiera, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF

El Departamento de Información Financiera del Grupo emite instrucciones en materia de información financiera al final de cada trimestre.

Dichas instrucciones incluyen un calendario de ejecución de las principales actividades de cierre contable, como son el acuerdo sobre saldos intragrupo, la presentación de los principales resultados contables y la comunicación de información detallada. También se determinan a nivel central y se recogen en las instrucciones los supuestos en que han de basarse las pruebas contables, tales como el Coste Medio Ponderado de Capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados. El formato de la información que ha de comunicarse y las

entidades que han de comunicarla se determinan dentro del régimen de consolidación, que también incluye pruebas de validación para confirmar la completitud y la coherencia interna.

La información que ha de presentarse en relación con los SCIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo Director Financiero de IAG, Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling.

Supervisión del SCIIF

Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con los SCIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con los SCIIF. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha tenido especial cuidado por alcanzar un equilibrio adecuado entre las recomendaciones de la CNMV en relación con los SCIIF y el enfoque dado por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

Los SCIIF del Grupo incluyen a la Sociedad, a Aer Lingus, a Avios, a British Airways, a IAG GBS, a Iberia y a Vueling, y cubren los procedimientos llevados a cabo por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento cuenta con el apoyo del departamento de Auditoría Interna.

En cuanto a la planificación, el Departamento de Auditoría Interna adopta un planteamiento basado en los riesgos, que incorpora factores de riesgo financiero. Los resultados de las auditorías se analizan en los Consejos de Administración o en los Comités de Dirección de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La implementación de las medidas para la corrección de puntos débiles identificados por Auditoría Interna son objeto de control y auditorías de seguimiento en todos los casos en que la auditoría original haya concluido con una calificación de "deficiente" o "muy deficiente" o se haya detectado una "deficiencia esencial" en un control interno de información financiera.

Alcance y resultados del SCIIF 2018

Se ha identificado que los Controles de Nivel de Entidad, los CGTI, y los 19 procesos de negocio, tienen un impacto significativo sobre la información financiera de 2018. Hay 10 procesos al alcance de Aer Lingus, dos procesos al alcance de Avios, 18 procesos al alcance de British Airways, 16 procesos al alcance de Iberia y siete procesos al alcance de Vueling.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 541 actividades de control clave cuentan con hasta 451 controles clave de procesos de negocio y 90 controles generales de TI claves.

Todos los procesos y CGTI clave incluidos en los SCIIF han sido sometidos a pruebas. No se han detectado deficiencias esenciales. Se ha detectado un total de 12 deficiencias significativas y 128 deficiencias. Se han establecido planes de actuación para que los responsables de los procesos corrijan cada una de dichas deficiencias de

control interno y serán objeto de seguimiento por Auditoría Interna.

RELACIÓN CON ANALISTAS FINANCIEROS, BANCOS DE INVERSIÓN Y AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

En enero de 2016, el Consejo de Administración aprobó una Política de Comunicación con Accionistas, relativa a la comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, que regula

las relaciones y canales de comunicación de la Sociedad con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto. Esta política se ajusta plenamente a las normas contra el abuso de mercado y da un trato semejante a los accionistas que se encuentran en la misma posición.

Por otra parte, la Sociedad tiene una Instrucción Permanente del Grupo sobre integridad empresarial, que tiene por objeto garantizar el cumplimiento de la normativa sobre competencia y prevención de sobornos. Tal y como establece dicha Instrucción Permanente, IAG y su personal están obligados por valores de integridad y responsabilidad; la Sociedad está firmemente comprometida con el mantenimiento de los más altos estándares de ética, honradez, transparencia y responsabilidad.

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

que se descubran o denuncien. También hay formación preceptiva con la que se proporciona orientación específica sobre la forma en que estas políticas son de aplicación al personal en sus respectivas funciones.

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

La Sociedad ha establecido canales de denuncia que permiten al personal informar de cualquier actividad irregular. Además, hay una línea telefónica directa para la comunicación de denuncias como canal alternativo para aquellos empleados que, por cualquier motivo, no deseen hacer uso de los procedimientos internos.

Esta línea telefónica directa es un centro de atención telefónica independiente y confidencial. Todas las llamadas son remitidas al más alto nivel de dirección de IAG.

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

Informe de auditor referido a la "Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)" de INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. correspondiente al ejercicio 2018

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

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

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (en adelante, la Entidad) y con nuestra carta propuesta de fecha 8 de febrero de 2019, hemos aplicado determinados procedimientos sobre la información relativa al SCIIF adjunta, contenida en el Anexo del Informe Anual de Gobierno Corporativo "Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)" de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2018, 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 2018 que se describe en la Información relativa al SCIIF adjunta. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados por la citada Guía o realizado una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno en relación a la información financiera anual regulada, se podrían haber puesto de manifiesto otros hechos o aspectos sobre los que les habríamos informado.

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

Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

1. Lectura y entendimiento de la información preparada por la entidad en relación con el SCIIF - información de desglose incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) - y evaluación de si dicha información aborda la totalidad de la información requerida que seguirá el contenido mínimo descrito en el apartado F, relativo a la descripción del SCIIF, del modelo de IAGC según se establece en la Circular nº 5/2013 de 12 de junio de 2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), posteriormente modificada por la Circular nº 7/2015 de 22 de diciembre de 2015 de la CNMV y la Circular nº 2/2018 de 12 de junio de 2018 de la CNMV (en adelante, las Circulares de la CNMV).
2. Preguntas al personal encargado de la elaboración de la información detallada en el punto 1 anterior con el fin de: (i) obtener un entendimiento del proceso seguido en su elaboración; (ii) obtener información que permita evaluar si la terminología utilizada se ajusta a las definiciones del marco de referencia; (iii) obtener información sobre si los procedimientos de control descritos están implantados y en funcionamiento en la entidad.
3. Revisión de la documentación explicativa soporte de la información detallada en el punto 1 anterior, y que comprenderá, principalmente, aquella directamente puesta a disposición de los responsables de formular la información descriptiva del SCIIF. En este sentido, dicha documentación incluye informes preparados por la función de auditoría interna, alta dirección y otros especialistas internos o externos en sus funciones de soporte a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la entidad obtenido como resultado de la aplicación de los procedimientos realizados en el marco de los trabajos de la auditoría de cuentas anuales.
5. Lectura de actas de reuniones del Consejo de Administración, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y otras comisiones de la entidad a los efectos de evaluar la consistencia entre los asuntos en ellas abordados en relación al SCIIF y la información detallada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado adecuadamente firmada por los responsables de la preparación y formulación de la información detallada en el punto 1 anterior.

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

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

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

ERNST & YOUNG, S.L.



ERNST & YOUNG, S.L.

Hildur Eir Jónsdóttir

Año 2019 N^o 01/19/04678
SELLO CORPORATIVO: 30,00 EUR

.....
Informe sobre trabajos distintos
a la auditoría de cuentas
.....

4 de marzo de 2019

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2018]

CIF: [A85845535]

Denominación Social:

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

Domicilio social:

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

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1. Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
07/11/2018	996.016.317,00	1.992.032.634	1.992.032.634

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

- Sí
 No

A.2. Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	21,43	0,00	0,00	0,00	21,43
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	0,00	10,72	0,00	0,00	10,72
EUROPACIFIC GROWTH FUND	5,39	0,00	0,00	0,00	5,39
BLACKROCK INC	0,00	3,13	0,00	0,27	3,40
LANSDOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	0,00	1,71	0,00	2,24	3,95
LANSDOWNE DEVELOPED MARKETS MASTER FUND LTD.	0,00	0,00	2,00	0,00	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
BLACKROCK INC	FONDOS Y CUENTAS GESTIONADOS POR INVERSORES CONTROLADOS POR BLACKROCK INC.	3,13	0,27	3,40
LANSDOWNE PARTNERS INTERNATIONAL LIMITED	FONDOS Y CUENTAS GESTIONADOS POR LANSDOWNE PARTNERS (UK) LLP.	1,71	2,24	3,95
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	INSTITUCIONES DE INVERSION COLECTIVA GESTIONADAS POR CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	10,72	0,00	10,72

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

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON ANTONIO VÁZQUEZ	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
DON WILLIE WALSH	0,10	0,00	0,07	0,00	0,17	0,00	0,00
DON MARC BOLLAND	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON PATRICK CESCAU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ENRIQUE DUPUY DE LÔME	0,03	0,00	0,03	0,00	0,06	0,00	0,00
DOÑA DEBORAH KERR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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 pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON KIERAN POYNTER	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
DAME MARJORIE SCARDINO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOÑA NICOLA SHAW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DON ALBERTO TEROL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% total de derechos de voto en poder del consejo de administración						0,16	

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 pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros
Sin datos					

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

Sí
 No

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
8.721.835		0,44

(*) 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	57,03

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

Sí
 No

B. JUNTA GENERAL

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

Fecha junta general	Datos de asistencia					Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia			
			Voto electrónico	Otros		
16/06/2016	0,11	64,20	0,01	4,28	68,60	
De los que Capital flotante	0,08	43,29	0,01	4,28	47,66	
15/06/2017	0,06	63,72	0,01	2,75	66,54	
De los que Capital flotante	0,04	43,71	0,01	2,75	46,51	
14/06/2018	0,09	68,40	0,00	2,64	71,13	
De los que Capital flotante	0,03	47,66	0,00	2,64	50,33	

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

Sí
 No

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

Sí
 No

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

C.1. Consejo de administración

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

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

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

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON ANTONIO VÁZQUEZ		Independiente	PRESIDENTE	25/05/2010	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON WILLIE WALSH		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	25/05/2010	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON MARC BOLLAND		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON PATRICK CESCAU		Independiente	CONSEJERO	27/09/2010	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ENRIQUE DUPUY DE LÔME		Ejecutivo	CONSEJERO	26/09/2013	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA DEBORAH KERR		Independiente	CONSEJERO	14/06/2018	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA		Independiente	CONSEJERO	27/02/2014	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON KIERAN POYNTER		Independiente	CONSEJERO	27/09/2010	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON EMILIO SARACHO		Independiente	CONSEJERO	16/06/2016	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DAME MARJORIE SCARDINO		Independiente	CONSEJERO	19/12/2013	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA NICOLA SHAW		Independiente	CONSEJERO	01/01/2018	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ALBERTO TEROL		Independiente	CONSEJERO	20/06/2013	14/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

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

Indique las bajas que, ya sea por dimisión, destitución o por cualquier otra causa, 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 la baja se ha producido antes del fin del mandato
DON JAMES LAWRENCE	Independiente	15/06/2017	14/06/2018	Comisión de Auditoría y Cumplimiento (hasta junio de 2017)	NO

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

CONSEJEROS EJECUTIVOS		
Nombre o denominación social del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
DON WILLIE WALSH	Consejero Delegado	Principales áreas de experiencia: sector aéreo. Otros nombramientos dentro del Grupo: Presidente del Consejo, Aer Lingus. Nombramientos externos actuales: Presidente, Airlines for Europe (A4E). Experiencia profesional anterior: Presidente de la National Treasury Management Agency of Ireland, 2013-2018. Presidente del Consejo de Gobernadores de la IATA 2016-2018. Consejero Delegado de British Airways 2005-2011. Consejero Delegado de Aer Lingus 2001-2005. Director de Operaciones de Aer Lingus 2000-2001. Consejero Delegado de Futura (aerolínea española de vuelos charter perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000 Se incorporó a Aer Lingus como piloto cadete en 1979.
DON ENRIQUE DUPUY DE LÔME	Director Financiero	Principales áreas de experiencia: finanzas, sector aéreo. Otros nombramientos dentro del Grupo: Consejero, AERL Holding Limited. Nombramientos externos actuales: Presidente de Iberia Cards. Consejero no ejecutivo, Grupo Lar. Experiencia profesional anterior: Director Financiero de Iberia 1990-2011. Responsable de Finanzas y Subdirector de Recursos Financieros del Instituto Nacional de Industria (INI) y del grupo financiero Teneo, 1985-1989. Responsable de la red de filiales de Enadimsa (Grupo INI), 1982-1985. Presidente del Comité Financiero de la IATA, 2003-2005.

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

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
Sin datos		

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON ANTONIO VÁZQUEZ	Principales áreas de experiencia: consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo. Nombramientos externos actuales: Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute. Miembro del Consejo de Cooperación de la Universidad de Loyola. Patrono de la Fundación Nantik Lum.

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	Experiencia profesional anterior: Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero de Iberia 2005-2007. Director de Operaciones y otros cargos en la Unidad de Cigarros del Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y en Domecq 1983-1993. Empezó su carrera de consultoría en Arthur Andersen & Co.
DON MARC BOLLAND	Principales áreas de experiencia: gestión general, gestión comercial/marketing, consumo, hostelería. Nombramientos externos actuales: Director de la Cartera de Operaciones en Europa de The Blackstone Group. Consejero de Coca-Cola Company; Consejero no Ejecutivo de Exor S.p.A.; Vicepresidente de UNICEF UK. Experiencia profesional anterior: Consejero Delegado de Marks & Spencer 2010-2016. Consejero Delegado de WM Morrison Supermarkets PLC 2006-2010. Consejero de Manpower USA 2005-2015. Director de Operaciones 2005-2006, Consejero 2001-2005 y otros cargos ejecutivos y no ejecutivos en Heineken 1986-2001.
DON PATRICK CESCOU	Principales áreas de experiencia: consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo. Nombramientos externos actuales: Presidente de InterContinental Hotel Group. Trustee de LeverHulme Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo de Temasek. Patrono de St Jude India Children's Charity. Experiencia profesional anterior: Senior Independent Director y Consejero de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Senior Independent Director y Consejero de Pearson 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever UK. Vicepresidente de Unilever, Países Bajos. Director del área de alimentación. Antes de ser nombrado miembro de la Comisión de Unilever en 1999 como Director Financiero del Grupo, fue Presidente de algunas de las mayores compañías operadoras y divisiones, incluidos los EEUU.
DOÑA DEBORAH KERR	Principales áreas de experiencia: tecnología, digital, marketing, operaciones, software y servicios, gestión general. Nombramientos externos actuales: Director, NetApp, Inc. Director, Chico's FAS, Inc. Director, ExlService Holdings, Inc. Managing Director, Warburg Pincus. Experiencia profesional anterior: Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología en SABRE Corporation 2013-2017. Consejera de DH Corporation 2013-2017. Consejera de Mitchell International, Inc. 2009-2013. Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología de FICO, 2009-2012. Vicepresidenta y Directora de Tecnología de HP Enterprise Services 2007-2009. Vicepresidenta de Optimización de Tecnología de Negocio de Hewlett-Packard Software 2005-2007. Vicepresidenta Senior de Suministro de Producto de Peregrine Systems 1998-2005. Puestos anteriores de alta dirección en Jet Propulsion Laboratory de la NASA, entre otros el de Mission Operations Manager, US Space VLBI, Nasa Jet Propulsion Laboratory 1988-1998.
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA	Principales áreas de experiencia: gestión general, marketing y ventas, cadena de suministro, planificación estratégica, operaciones corporativas. Nombramientos externos actuales: Vicepresidenta Senior de The Kellogg Company. Presidenta de Kellogg América Latina. Directora Corporativa y miembro del Equipo de Dirección Ejecutiva de The Kellogg Company. Miembro del Consejo del Council of the Americas. Experiencia profesional anterior: Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Fragrance Development de Colgate Palmolive 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.
DON KIERAN POYNTER	Principales áreas de experiencia: servicios profesionales, servicios financieros, gobierno corporativo y operaciones corporativas. Nombramientos externos actuales: Presidente de BMO Asset Management (Holdings) Limited. Senior Independent Director. Experiencia profesional anterior: Presidente de Nomura International 2009-2015. Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de Presidentes de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2000-2008. Presidente de Reino Unido y Socio Director de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de Reino Unido y otros cargos ejecutivos de PricewaterhouseCoopers 1998-2000.
DON EMILIO SARACHO	Principales áreas de experiencia: finanzas, banca de inversión, operaciones corporativas. Nombramientos externos actuales: Asesor de Cinven Spain. Consejero de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex. Experiencia profesional anterior: Presidente de Banco Popular Español 2017; Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. Viceconsejero Delegado 2012-2015, Consejero Delegado de Banca de Inversión para Europa, Oriente Medio y África 2012-2014 y miembro del Comité Ejecutivo 2009-2013. Consejero Delegado de JP Morgan. Banca Privada para Europa, Oriente Medio y África de JP Morgan 2006-2012. 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. Responsable de las Operaciones en España de Goldman Sachs International 1990-1995.
DAME MARJORIE SCARDINO	Principales áreas de experiencia: dirección comercial, asuntos de gobierno, comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos. Nombramientos externos actuales: Senior Independent Director de Twitter. Senior Independent Director de Pure Tech Health. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Visiting Committee del MIT Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ - Kenia). Experiencia profesional anterior: Consejera Delegada de Pearson 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.
DOÑA NICOLA SHAW	Principales áreas de experiencia: transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión general. Nombramientos externos actuales: Consejera Ejecutiva de National Grid plc. Miembro de la Comisión de Auditoría y Riesgos de English Heritage. Consejera de Major Projects Association. Experiencia profesional anterior: Consejera no Ejecutiva de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HSI Ltd. 2011-2016. Miembro del Comité Asesor del Department for Transport's Rail Franchising 2013-2016. Consejera no Ejecutiva de Aer Lingus Plc 2010-2015. Administradora de la organización benéfica Transaid 2011-2013. Consejera y anteriormente Consejera Delegada de la División de Autobuses de FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Responsable Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002. Asociada

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	de Halcrow Fox 1997-1999. Especialista en transporte de The World Bank 1995-1997. Corporate planner, London Transport 1990-1993.
DON ALBERTO TEROL	Principales áreas de experiencia: finanzas, servicios profesionales, informática, hostelería. Nombramientos externos actuales: Vicepresidente, Leading Independent Director y Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas. Presidente del Consejo Supervisor de Senvion, GmbH. Presidente de la Comisión de Auditoría de Sevion S.A. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero Independiente de Schindler España. Patrono de Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares. Experiencia profesional anterior: 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. Socio Director: de Deloitte EMEA 2007-2009 y Socio Director de la división fiscal y jurídica global de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director: de Deloitte América Latina 2003-2007, Integración Andersen Deloitte 2002-2003, Arthur Andersen Europa 2001-2002, división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001; Garrigues-Andersen 1997-2000.

Número total de consejeros independientes	10
% sobre el total del consejo	83,33

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 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales					0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	4	2	3	3	33,33	25,00	30,00	33,33
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	4	2	3	3	33,33	18,18	25,00	25,00

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

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
DON MARC BOLLAND	The Coca-Cola Company	CONSEJERO
DON MARC BOLLAND	Exor S.p.A.	CONSEJERO
DON PATRICK CESCAU	Intercontinental Hotels Group PLC	PRESIDENTE
DON KIERAN POYNTER	British American Tobacco p.l.c.	CONSEJERO
DON EMILIO SARACHO	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	CONSEJERO
DAME MARJORIE SCARDINO	Twitter, Inc.	CONSEJERO
DON ALBERTO TEROL	Indra Sistemas, S.A.	CONSEJERO

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

Sí
 No

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

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	4.931
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	

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 ALEX CRUZ	Presidente Ejecutivo de British Airways
DON LUIS GALLEGO	Presidente Ejecutivo de Iberia
DON ROBERT BOYLE	Director de Estrategia
DON JAVIER SANCHEZ-PRIETO	Consejero Delegado de Vueling
DON IGNACIO DE TORRES	Director de Servicios Globales
DON CHRISTOPHER HAYNES	Director de Asesoría Jurídica
DOÑA JULIA SIMPSON	Jefa de Gabinete
DON ANDREW CRAWLEY	Consejero Delegado de Avios
DON STEPHEN KAVANAGH	Consejero Delegado de Aer Lingus
DOÑA LYNNE EMBLETON	Consejero Delegado de IAG Cargo
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	
	14.633

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	10
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

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

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

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

Número de reuniones de Comisión de Auditoría y Cumplimiento	8
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos	6
Número de reuniones de Comisión de Retribuciones	5
Número de reuniones de Comisión de Seguridad	2

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

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	9
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	38,33
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	5
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones	98,33

específicas, sobre el total de
votos durante el ejercicio

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 WILLIE WALSH	Consejero Delegado
DON ENRIQUE DUPUY DE LÔME	Director Financiero

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

Sí
 No

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

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

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

Sí
 No

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

Sí
 No

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados 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)	27	1.024	1.051

	Sociedad	Sociedades del grupo	Total
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	4,00	18,00	17,00

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o 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 reservas o 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	9	9

	Individuales	Consolidadas
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	100,00	100,00

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

Sí
 No

Detalle del procedimiento

De conformidad con el artículo 26 del Reglamento del Consejo de Administración, con objeto de recibir la asistencia necesaria en el desempeño de sus funciones, todo consejero podrá solicitar la contratación de asesores jurídicos, contables, técnicos, financieros, comerciales u otros expertos, cuyos servicios serán abonados por la Sociedad.

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

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

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

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

Numero de beneficiarios	12
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección de IAG	Los contratos de servicios con los consejeros ejecutivos y altos directivos de la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones pagaderas en caso de extinción del contrato, aparte de la indemnización sustitutiva del periodo de preaviso. El período de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos será de 6 meses y el período de preaviso por parte de la Sociedad será de 12 meses. La indemnización sustitutiva del período de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de los 6 meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo 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. Presidente del Consejo de Administración: Antonio Vázquez mantiene un acuerdo específico en caso de terminación de su contrato de prestación de servicios por cualquier causa. En el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros se proporciona información adicional sobre este acuerdo.

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

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

C.2. Comisiones del consejo de administración

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

Comisión de Auditoría y Cumplimiento		
Nombre	Cargo	Categoría
DON KIERAN POYNTER	PRESIDENTE	Independiente
DON PATRICK CESCAU	VOCAL	Independiente
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA	VOCAL	Independiente
DON ALBERTO TEROL	VOCAL	Independiente
DOÑA DEBORAH KERR	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	DON KIERAN POYNTER
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	16/06/2016

Comisión de Nombramientos		
Nombre	Cargo	Categoría
DON ANTONIO VÁZQUEZ	PRESIDENTE	Independiente
DON PATRICK CESCAU	VOCAL	Independiente
DON EMILIO SARACHO	VOCAL	Independiente
DAME MARJORIE SCARDINO	VOCAL	Independiente

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

Comisión de Retribuciones		
Nombre	Cargo	Categoría
DAME MARJORIE SCARDINO	PRESIDENTE	Independiente
DON MARC BOLLAND	VOCAL	Independiente
DOÑA MARÍA FERNANDA MEJÍA	VOCAL	Independiente
DON ALBERTO TEROL	VOCAL	Independiente
DOÑA NICOLA SHAW	VOCAL	Independiente

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

Comisión de Seguridad		
Nombre	Cargo	Categoría
DON WILLIE WALSH	PRESIDENTE	Ejecutivo
DON ANTONIO VÁZQUEZ	VOCAL	Independiente
DON MARC BOLLAND	VOCAL	Independiente
DON KIERAN POYNTER	VOCAL	Independiente
DOÑA NICOLA SHAW	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	20,00
% de consejeros dominicales	0,00
% de consejeros independientes	80,00
% 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 2018		Ejercicio 2017		Ejercicio 2016		Ejercicio 2015	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	2	40,00	1	25,00	1	20,00	0	0,00
Comisión de Nombramientos	1	25,00	1	25,00	2	40,00	1	25,00
Comisión de Retribuciones	3	60,00	2	50,00	3	60,00	3	75,00
Comisión de Seguridad	1	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

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

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
BLACKROCK INC	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Intereses abonados	876
BLACKROCK INC	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Otras	98.092
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Contractual	Otras	43.521
QATAR AIRWAYS (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Contractual	Otras	120.752

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

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la parte vinculada	Vínculo	Naturaleza de la operación	Importe (miles de euros)
Sin datos				N.A.

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

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

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Sin datos		N.A.

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

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Air Miles (IB)	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	4
Iberia Cards	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	721
Multiservicios Aeroportuarios (IB)	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	323
Multiservicios Aeroportuarios (IB)	Compras a partes vinculadas (gastos)	27.256
Multiservicios Aeroportuarios (IB)	Compras a partes vinculadas (gastos)	7.295
Serpista (IB)	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	642
Serpista (IB)	Compras a partes vinculadas (gastos)	13.395
Pérez-Llorca Abogados, S.L.P. y cía (VY)	Compras a partes vinculadas (gastos)	138
Aerohandling LTD (VY)	Compras a partes vinculadas (gastos)	48
Dunwoody (BA)	Compras a partes vinculadas (gastos)	6.173
IBECA (IB)	Compras a partes vinculadas (gastos)	143
Aerohandling LTD (VY)	Compras a partes vinculadas (gastos)	493
Dunwoody	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	4.864
IBECA	Ventas a partes vinculadas (ingresos)	62

D.7. ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

Sí
 No

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 coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:
 - a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.
 - b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés 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 de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y 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.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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.

Cumple [X] Explique []

8. Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

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 de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable.
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del 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.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros 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.

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 accionarias 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 Explique

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

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

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

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra 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 [X] Explique []

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

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

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

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

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

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.

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

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

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

Cumple [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, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

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, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple [X] Cumple parcialmente [] Explique []

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

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

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

1. En relación con los sistemas de información y control interno:
 - a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, 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, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; 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 comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.
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 como hecho relevante a 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 []

Explique []

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

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

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple [] Cumple parcialmente [] 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, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [] Cumple parcialmente [] Explique []

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

Cumple [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 rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
 - d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
 - e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple []

Cumple parcialmente [X]

Explicar []

No aplicable []

El Consejo de Administración de IAG, en virtud de sus facultades de autoorganización, considera conveniente contar con una Comisión de Seguridad que ejerza una supervisión de alto nivel de las actuaciones en materia de seguridad de cada aerolínea, así como de cualesquiera cuestiones importantes que puedan afectar al sector, si bien la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada una de las aerolíneas del Grupo. Esta Comisión se rige por los mismos principios que todas las Comisiones del Consejo y está integrada por una clara mayoría de consejeros no ejecutivos.

Sin embargo, la composición de la Comisión no se ajusta a la recomendación del Código, puesto que cuenta entre sus miembros con un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado, que también es su presidente. El Consejo considera que esto es aceptable en las circunstancias actuales por los siguientes motivos:

a) IAG es una sociedad holding, no operativa, que ejerce una función supervisora dentro del Grupo.

b) En coherencia con el marco regulatorio de la aviación civil, la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada aerolínea operativa.

c) La índole técnica de las cuestiones de seguridad y el hecho de que cada aerolínea operativa tenga sus propias características particulares aconseja que sea el principal ejecutivo del Grupo el que esté al frente de esta Comisión y coordine la información de las distintas aerolíneas del Grupo.

Además, el resto de miembros de la Comisión son todos ellos consejeros independientes de IAG, incluyendo el Presidente del Consejo y el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por último, cabe destacar que la seguridad es un área fuertemente regulada y está sujeta a estrictos requisitos de información a las autoridades regulatorias del país de cada aerolínea, así como a auditorías externas regulares.

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:
- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
 - b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
 - c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
 - d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
 - e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
 - f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
 - g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa -incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
 - h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple [X]

Cumple parcialmente []

Explique []

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:
- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
 - b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
 - c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
 - d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
 - e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
 - f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
 - g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple Cumple parcialmente Explique

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

Cumple Explique

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

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

Cumple Cumple parcialmente Explique

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

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

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

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

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

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 o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

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

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido 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 de rendimiento previamente establecidos.

Cumple Cumple parcialmente Explique No aplicable

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

Sí
 No

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