

**INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. EN RELACIÓN CON LA PROPUESTA DE POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS QUE SE SOMETE, BAJO EL PUNTO 6°.b) DEL ORDEN DEL DÍA, A LA APROBACIÓN DE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2018**

---

La Comisión de Retribuciones (la “**Comisión**”) del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (“**IAG**” o la “**Sociedad**”) emite este informe en relación con la propuesta de política de remuneraciones de los Consejeros de la Sociedad que se somete al voto vinculante de la Junta General de Accionistas, a efectos de lo dispuesto en el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital.

**1.- LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES Y EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE REMUNERACIONES**

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 Sociedad.

La Comisión de Retribuciones tiene las siguientes facultades:

- (i) Proponer al Consejo el sistema y cuantía de las retribuciones anuales de los consejeros, así como la retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos.
- (ii) Informar al Consejo sobre las condiciones de terminación de los contratos de los altos directivos, incluyendo consejeros ejecutivos, y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Compañía, que no se retribuya la falta de rendimiento y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido.
- (iii) Informar al Consejo de Administración sobre la política de remuneraciones de los altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.
- (iv) Informar sobre los planes de incentivos y los acuerdos sobre pensiones.
- (v) Revisar periódicamente la política de remuneración aplicada a los consejeros y altos directivos, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad. Al considerar la política de remuneración, revisar y tomar en cuenta las tendencias sobre remuneración y los salarios y condiciones de los

empleados en el Grupo. Y, asimismo, obtener información fiable y actualizada sobre remuneraciones en otras compañías. Para cumplir estas responsabilidades, la Comisión tendrá plena autoridad para contratar consultores y para encomendar o contratar los informes, estudios o informaciones que estime necesarios.

- (vi) Supervisar el cumplimiento de la política de remuneración de la Sociedad.
- (vii) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización de España y del Reino Unido, por la ley o por los reglamentos y requisitos de cualquier Bolsa en la que los valores de la Compañía estén admitidos a cotización, incluyendo el informe anual sobre la remuneración de los consejeros.
- (viii) 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.

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 general, 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 Marjorie Scardino es la Presidenta de la Comisión. Durante el ejercicio 2017 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 que han de decidirse.

La Comisión nombró a Deloitte como sus asesores externos en septiembre de 2016. Deloitte reporta directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones en el 2017 fueron de 49.280 €. Deloitte es miembro del Grupo de Asesores en materia de Remuneración firmantes del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron asesoramiento al Grupo durante 2017 en materia de remuneración, pensiones, programas globales de empleo, gestión de datos, auditoría interna, y aspectos fiscales. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia retributiva prestado por Deloitte durante el ejercicio, constatando que ha sido objetivo e independiente.

La Sociedad ha obtenido información de alto nivel de estudios sobre remuneración procedentes de distintas fuentes. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG reportó

de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en las que se trataba su propia retribución.

## **2.- ESTRATEGIA GENERAL Y SU RELACIÓN CON LAS REMUNERACIONES**

El objetivo de IAG es convertirse en grupo internacional de aerolíneas líder a nivel mundial. Su estrategia para la consecución de este objetivo en una industria cuya consolidación crece es crear valor y retorno sostenible a través de su prevalencia en mercados principales y la realización de sinergias de ingresos y costes entre sus aerolíneas y negocios relacionados con la aviación.

Esta estrategia es ejecutada y sostenida por unos consistentes resultados financieros y retorno de la inversión en cada parte del Grupo. Se han transformado programas a través del uso de la Plataforma de IAG en cada aerolínea, aprovechando al mismo tiempo las oportunidades que surgen en todo el Grupo.

El foco central de la Comisión el último año ha sido el informe trianual de la Política de Remuneraciones de la Sociedad. Al evaluar la política, el objetivo principal de la Comisión ha sido asegurarse que la remuneración esté alineada con la estrategia, al considerarse que es la mejor forma de obtener el mejor desempeño.

El marco retributivo de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar los objetivos de negocio y financieros, a través de las dos fórmulas que se detallan a continuación:

El plan de incentivos a largo plazo de la Sociedad, denominado Plan de Acciones por Desempeño (PSP), que mide el desempeño en base a los siguientes parámetros:

- Beneficio por acción (BPA) ajustado, que refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de valor para nuestros accionistas;
- retorno total por acción (TSR) para asegurar la alineación con nuestros accionistas;  
y
- rendimiento sobre el capital invertido (RoIC) para evaluar el rendimiento de los activos del Grupo.

El Plan Anual de Incentivos se enfoca principalmente en un sólido desempeño financiero, y, por lo tanto, la medida principal en el plan es la ganancia operativa del Grupo antes de partidas excepcionales. En 2017 se introdujo a nivel de Grupo una medida enfocada en los clientes, Net Promoter Score, con el objeto de obtener la información necesaria sobre el progreso que se está realizando para satisfacer a los clientes.

La nueva política en general ha sido diseñada para está diseñada para ofrecer una remuneración total que sea competitiva en el mercado haciendo un hincapié cada vez mayor en la remuneración vinculada a resultados. La Comisión seguirá velando por que la

remuneración de los directivos esté alineada con la estrategia del negocio de IAG y que el marco de compensación global para 2018 y para los siguientes ejercicios redundará en el mejor interés del accionista de la Sociedad.

### **3.- ASPECTOS PRINCIPALES DE LA POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS**

Los aspectos principales de la Política de Remuneraciones de los consejeros de IAG son los siguientes:

*Consejeros ejecutivos:*

- Salario base.
- Incentivo anual.
- Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP por sus siglas en inglés): opera sobre el 50% del incentivo anual y está diseñado para alinear los intereses de los ejecutivos y accionistas mediante el abono de una parte del incentivo anual en acciones diferidas.
- Plan de Acciones por Desempeño (PSP por sus siglas en inglés): plan discrecional de acciones por desempeño dirigido a altos ejecutivos y directivos claves del Grupo IAG que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista y diseñado para reflejar la creación de valor a largo plazo con condiciones de desempeño que son objeto de medición a lo largo de un periodo de, al menos, tres ejercicios.
- Complementos salariales sujetos a tributación: seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado.
- Pensión: aportación al plan de pensiones de aportación definida promovido por IAG o complemento salarial equivalente.

*Consejeros no ejecutivos:*

- Asignación fija.
- Complementos sujetos a tributación: derecho a utilizar, hasta un determinado límite, billetes de avión de las aerolíneas del Grupo o vinculadas al Grupo, de acuerdo con la política de viaje aplicable.

#### **4.- CRITERIOS UTILIZADOS PARA ESTABLECER LA POLÍTICA DE REMUNERACIONES**

La política de remuneraciones de los consejeros ejecutivos de la Sociedad busca ofrecer paquetes retributivos globales que estén vinculados con la estrategia del negocio, que sean competitivos, y que tengan en cuenta el desempeño de cada persona en la Sociedad. La Comisión de Retribuciones está al corriente del salario y las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos de IAG se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado. Para determinar ciertas funciones clave a nivel del Consejo de Administración, se fijan de forma separada las asignaciones del Presidente no ejecutivo. Existe también una asignación adicional para el consejero no ejecutivo que ocupe el cargo de Consejero Independiente Senior y para los consejeros que ocupen la presidencia de una Comisión.

Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tienen en cuenta las condiciones externas de mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario.

#### **5.- NOVEDADES DE LA REMUNERACION PROPUESTA PARA LOS CONSEJEROS EJECUTIVOS**

La Política de Remuneraciones de los Consejeros actual ha estado en vigor durante los últimos tres años, habiéndose aprobado en la Junta General de Accionistas de 2015. La Comisión ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la política para su implementación en 2018 y en adelante a los efectos de garantizar su idoneidad en línea con los comentarios recibidos de los accionistas y los *proxy advisors*, así como para poner en práctica las mejores prácticas y tendencias del mercado.

Después de esta revisión, se ha llegado a la conclusión de que los elementos centrales de nuestra Política de Remuneraciones actual siguen siendo adecuados a los objetivos, y no se están proponiendo cambios sustanciales a la Política. Sin embargo, sí que consideramos que hay algunos cambios y aclaraciones que creemos son apropiados.

Los principales cambios que proponemos son:

- (i) *Métricas de desempeño.* En la bonificación anual, proponemos que la ponderación de las métricas financieras (actualmente el beneficio de explotación de IAG) sea de, al menos, el 60 por ciento y no más del 80 por ciento para proporcionar más flexibilidad que antes cuando un 66,7 por ciento fijo estaba sujeto a métricas financieras. La ponderación de los objetivos específicos no excederá del 25 por ciento (actualmente el 33,3 por ciento) y cualquier parte restante de la bonificación estará vinculada a métricas no financieras (por ejemplo, la Métrica de Satisfacción del Cliente).

- (ii) *Pensión.* Las contribuciones a las pensiones para los nuevos consejeros ejecutivos contratados externamente se reducirán del 25 por ciento al 15 por ciento del salario base. Esto se alinea con lo que se ofrece a los nuevos altos directivos contratados externamente.
- (iii) *Oportunidad de incentivo a largo plazo.* De acuerdo con los comentarios recibidos anteriormente de los accionistas, planeamos eliminar de la Política el margen adicional incorporado en el PSP por circunstancias excepcionales, que se estableció en un límite del 300 por cien. El incentivo del PSP máximo tendrá un límite del 200 por cien del salario, en línea con el incentivo actual del CEO de IAG.
- (iv) *Requisito de tenencia de acciones.* El requisito de tenencia de acciones se incrementará al 350 por cien del salario (del 250 por cien del salario) para el CEO de IAG para asegurar una alineación sustancial con los accionistas. El requisito de participación se mantendrá en 200 por cien para otros directores ejecutivos.

## **6.- MEDIDAS CREADAS PARA REDUCIR LA EXPOSICIÓN A RIESGOS EXCESIVOS**

Una parte considerable del paquete retributivo global de la Sociedad es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo, con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los Consejeros Ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas.

Si el desempeño queda por debajo del nivel mínimo, el Incentivo Anual y el PSP será cero. Si el desempeño se ajusta al nivel objetivo-medio, el pago, tanto por el Incentivo Anual como por el PSP, equivaldrá al 50 por ciento de la oportunidad máxima.

La Sociedad ha puesto en marcha una serie de medidas para reducir riesgos siendo las principales medidas las siguientes:

- *Diferimiento.* La mitad de cualquier Incentivo Anual se paga en acciones diferidas conforme al Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP).
- *Periodo de tenencia adicional en el PSP.* Habrá un periodo adicional de mantenimiento de las acciones de, al menos, dos años en el Plan de Acciones por Desempeño. Esto significa que los ejecutivos quedarán obligados a retener las acciones adquiridas a través del PSP durante un mínimo de dos años tras la finalización del periodo de desempeño y ello para reforzar la alineación de los intereses de los ejecutivos y accionistas.
- *Requisitos de participación accionarial.* A efectos de incrementar su alineación con los accionistas, los ejecutivos han de acumular una participación accionarial personal mínima equivalente a un determinado porcentaje de su salario base. El Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial equivalente al 350 por cien del salario base y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 200 por cien del salario base. Estos requisitos no se reducirán durante la vigencia de esta política, sin embargo, la Comisión de Retribuciones puede evaluar incrementar los porcentajes si lo estima conveniente. Los ejecutivos estarán obligados a mantener el 100 por cien de las acciones (netas de

impuestos) que resulten de la consolidación de derechos derivados de los planes sobre acciones hasta cumplir su respectiva participación accionarial.

- *Cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas clawback).* El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad, al amparo de las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas *malus*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) y del Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (IADP) de reducir o cancelar los derechos concedidos antes de que consoliden y la facultad, al amparo de las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas *clawback*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP), de recuperar pagos ya efectuados durante el periodo de mantenimiento adicional en determinadas circunstancias. Estas circunstancias incluyen el fraude, incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta, declaración errónea de los resultados, mala conducta, falta de gestión de riesgos o cualquier otra circunstancia en la que los Consejeros consideren que es beneficioso para los accionistas que la remuneración consolidada se reduzca o se ajuste.
- En el PSP, las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas *clawback*) son aplicables durante el plazo de mantenimiento adicional de dos años. En el IADP existirá un plazo de tres años desde la fecha de concesión en el que las acciones podrán ser denegadas, es decir, la totalidad del periodo de diferimiento desde la fecha de la concesión hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del Incentivo Anual, las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas *claw-back*) se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de la remuneración a retener o recuperar se determinará de forma discrecional por el Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión de Retribuciones, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes. *Desempeño financiero subyacente.* Se define como el desempeño general de la Sociedad que se puede evaluar con referencia a una serie de medidas que la Comisión de Retribuciones considera apropiadas en ese momento.

\* \* \*

Madrid, 3 de mayo de 2018.