



4. Gobierno corporativo

4.1.	Sistema de gobierno	P.61
4.2.	Sistema de cumplimiento	P.66
4.3.	Modelo de control interno	P.70

4. 1. Sistema de gobierno

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (“BBVA”, la “Sociedad” o el “Banco”) cuenta con un **sistema de gobierno corporativo** conformado por un conjunto de principios, normas, estructuras y procesos que regulan y ordenan las relaciones entre la Sociedad, su dirección, sus accionistas y otras partes interesadas y permiten, a su vez, una gestión y supervisión adecuada del Banco (en adelante, el “Sistema de Gobierno Corporativo”).

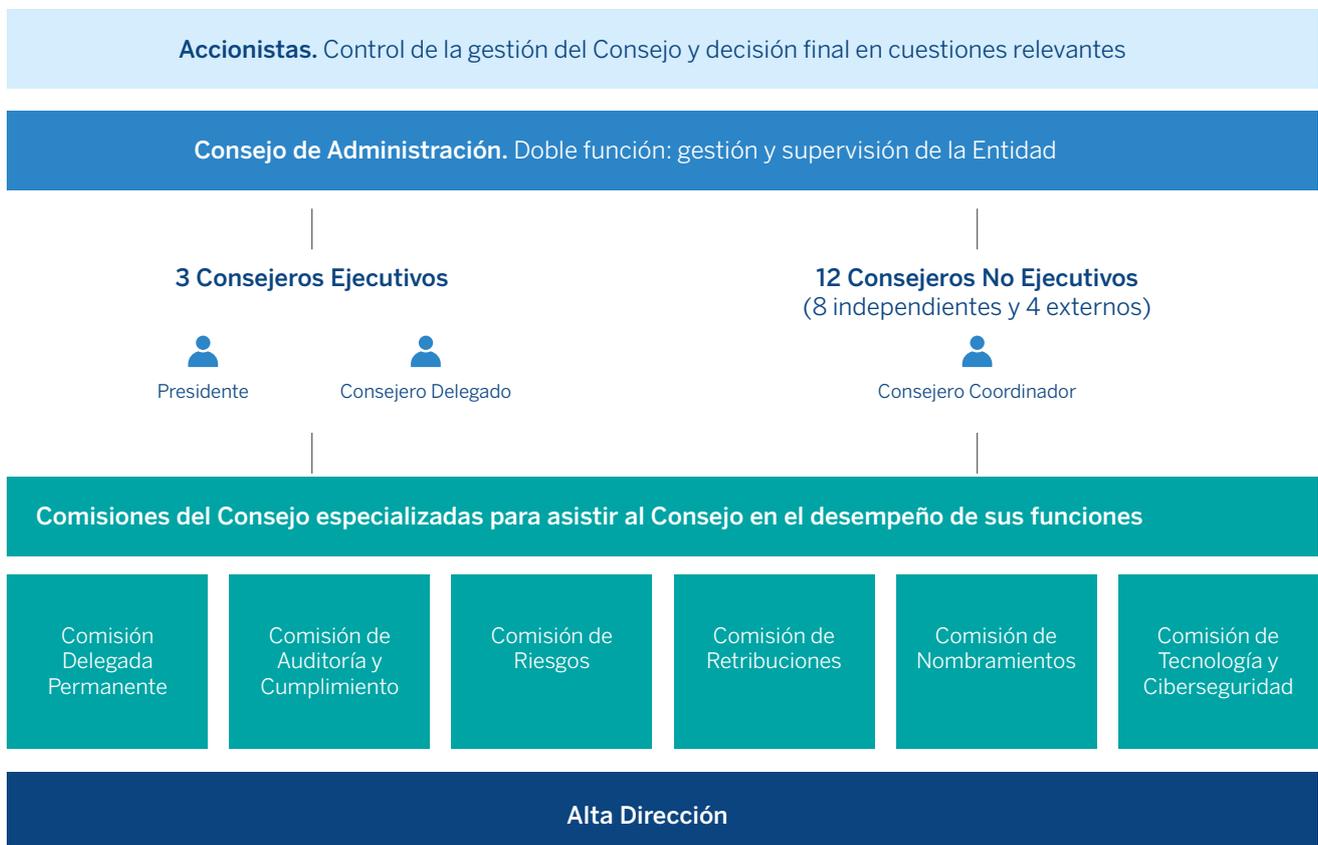
El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha ido conformando a lo largo del tiempo sobre la base de unos **principios** sólidos que fundamentan la cultura corporativa del Banco y se concreta en una adecuada distribución de funciones, equilibrio de poderes, transparencia y ética de los negocios. Así, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha diseñado sobre la base de su propia realidad como empresa, tomando en consideración sus circunstancias y necesidades, los diferentes puntos de vista externos derivados del diálogo con accionistas e inversores, supervisores y *proxy advisors* (entidades que prestan servicios de asesoramiento en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas), así como las mejores prácticas y

recomendaciones en materia de gobierno corporativo y la normativa que, como entidad financiera y cotizada en mercados nacionales e internacionales, le resultan de aplicación.

Sobre la base de lo anterior, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA cuenta, como **características** esenciales con:

- Una adecuada composición de sus órganos sociales.
- Una clara distribución de funciones entre el Consejo de Administración y sus Comisiones; y entre estos y la Alta Dirección.
- Un ordenado proceso de toma de decisiones.
- Un sólido sistema de seguimiento, supervisión y control de la gestión de la Sociedad.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se compone de los siguientes **elementos** básicos:



Accionistas

Considerando la estructura accionarial de BBVA, con un 100% de *free float* y conformada por una importante presencia tanto de accionistas minoristas como institucionales, nacionales e internacionales, el Banco basa su **modelo de relación** con los accionistas en torno a tres pilares básicos:

1. El respeto al principio de “**una acción, un voto**”, sin imponer limitaciones al ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizando la igualdad de trato y los mismos derechos a todos los accionistas que se encuentren en la misma situación.
2. La reserva en favor de la Junta General de Accionistas de la competencia para decidir sobre las materias de mayor relevancia para la Sociedad.
3. El mantenimiento de una **Política formal de comunicación, relación y contactos con los accionistas e inversores**, caracterizada por: (i) el fomento de la participación y ejercicio del derecho de voto en la Junta General; (ii) la mayor transparencia e información para el adecuado ejercicio de sus derechos; y (iii) el impulso de una política activa de *engagement* con sus accionistas, tanto institucionales como minoristas.

Esta Política, en la que se concretan los canales de comunicación con el Banco y los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad en la difusión de la información, se encuentra publicada en la página web del Banco.

Consejo de Administración

De acuerdo con la normativa española, BBVA cuenta con un sistema de administración denominado monista (*one-tier board*), que supone la existencia de un **único órgano colegiado**, el Consejo de Administración, que desempeña, de manera colectiva y unitaria, tanto las máximas funciones de administración de la Sociedad como las de supervisión y control de la dirección, todo ello con el propósito de promover el interés social.

Las **funciones** más **relevantes** son las siguientes:

Estrategia y políticas generales	Política de remuneración
Gestión y control de riesgos (RAF)	Información contable y financiera
Presupuestos anuales	Nombramientos y cese de la Alta Dirección
Capital y solvencia	Supervisión de la actuación de la Alta Dirección
Operaciones estratégicas	Organización interna y autoevaluación anual

La reserva de estas competencias, con carácter indelegable, en el Consejo constituye un elemento fundamental de equilibrio y control de la gestión, asegurando que las cuestiones más relevantes que afectan a la Sociedad se consideran y deciden por los órganos sociales, a quienes también corresponden las funciones generales de supervisión del Banco en su conjunto.

La composición del Consejo de Administración de BBVA es uno de los elementos claves del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA y tiene por objeto contribuir a facilitar el adecuado ejercicio de sus funciones, permitiendo en su seno el debate, el análisis y la revisión crítica de las propuestas que se someten a su consideración, favoreciendo el consenso necesario en la toma de las decisiones, así como su labor de supervisión y vigilancia eficaz de la gestión.

A estos efectos, BBVA ha formalizado una **Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo**, accesible en la web corporativa, que recoge los principios y el procedimiento para la selección, nombramiento y renovación de los consejeros del Banco, así como los requisitos necesarios para desempeñar la función de consejero.

Claves de la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad:

- Adecuada composición para lograr el buen funcionamiento de los órganos sociales en el mejor interés social.
- Fomento de la diversidad de experiencias, conocimientos, competencias y género.
- Ausencia de elementos que generen discriminación y objetivo de representatividad femenina en el Consejo del 30% para 2020.
- Equilibrio adecuado entre las distintas clases de consejeros y, al menos, un 50% de consejeros independientes.
- Planes de formación para los consejeros.
- Renovación progresiva y constante en la composición del Consejo.
- Idoneidad, dedicación y ausencia de incompatibilidades en los consejeros.

Para lograr una adecuada composición en cada momento, el Banco viene llevando a cabo desde hace tiempo un proceso ordenado de **renovación** del Consejo, sobre la base de una adecuada planificación de la rotación de sus miembros, que

permite lograr los objetivos establecidos en la mencionada Política y en el que se identifican las necesidades de los órganos sociales y a las personas más idóneas para formar parte de ellos en cada momento. En este proceso de análisis se considera igualmente la composición de las distintas Comisiones del Consejo que le asisten en el desempeño de sus funciones.

A estos efectos, la Comisión de Nombramientos de BBVA analiza periódicamente la estructura, tamaño y composición del Consejo y su adecuación a las necesidades de los órganos sociales, identificando y valorando los posibles cambios que pueden resultar necesarios o convenientes en su composición, e iniciando, cuando a su juicio corresponda, los procesos de identificación y selección de candidatos, para ser propuestos como nuevos miembros del Consejo de Administración.

Por otro lado, el Consejo de Administración de BBVA cuenta con altos niveles de **independencia** tanto en el Consejo como en sus Comisiones, lo que favorece el adecuado ejercicio de las funciones de gestión, supervisión y control, garantizando la objetividad e independencia de criterio en las decisiones adoptadas por los órganos sociales. A la fecha de este documento, el Consejo de Administración de BBVA está compuesto por un total de quince consejeros, tres de los cuales son ejecutivos y los doce restantes son no ejecutivos, siendo ocho de ellos independientes y cuatro externos, alcanzándose así un nivel de independencia que supera el objetivo del 50% marcado en la mencionada Política.

El Consejo de Administración de BBVA cuenta, en su conjunto, con una **composición** diversa que combina perfiles con experiencia y conocimiento del Grupo, sus negocios y del sector financiero en general, con otros que tienen formación, competencias, conocimientos y experiencia en otros ámbitos y sectores de especial interés para el Banco (como riesgos, auditoría, negocios digitales, tecnología y ciberseguridad), logrando, en su conjunto, un adecuado equilibrio en la composición del Consejo y sus Comisiones para su mejor funcionamiento.

Además, los miembros del Consejo de Administración cuentan con la **idoneidad**, honorabilidad, competencia, experiencia y cualificación necesarias para el ejercicio de sus cargos, cumpliendo con los requisitos establecidos a este respecto, y tienen la **disponibilidad y dedicación** que se requieren para el ejercicio de sus funciones. A estos efectos, los consejeros están sometidos, entre otras condiciones, al régimen de incompatibilidades y limitaciones establecido por la normativa aplicable, que establece el número máximo de cargos que un consejero podrá ocupar simultáneamente.

Con el fin de ayudar a los consejeros a adquirir, actualizar y reforzar sus conocimientos y habilidades para cumplir

con sus obligaciones, el Consejo cuenta con distintas iniciativas para la **formación** de sus miembros, orientadas a ofrecer información suficiente y relevante sobre distintas materias, que garantiza la adecuada comprensión de todas las cuestiones que se someten a la consideración de los órganos sociales del Banco, y que se combina con la amplia información que se facilita en las sesiones ordinarias de los distintos órganos sociales.

Por último, el Consejo cuenta con un modelo de presidencia ejecutiva, existiendo a su vez un Consejero Delegado, que es el responsable de la gestión ordinaria del negocio en BBVA. Este modelo mantiene separados tanto los cargos como las funciones de Presidente y de Consejero Delegado, conformando un adecuado equilibrio de poderes entre ambas figuras. Además, para reforzar el adecuado esquema de equilibrio de poderes y control en el Consejo de Administración, este cuenta asimismo con un **Consejero Coordinador**, con la condición de independiente, que tiene atribuidas todas las funciones que establecen tanto la ley como las recomendaciones de buen gobierno.

Comisiones del Consejo de Administración

Con objeto de garantizar un mejor desempeño de las funciones de gestión y control, contar con un adecuado proceso de toma de decisiones y fomentar el equilibrio de poderes, el Consejo de Administración de BBVA ha constituido **Comisiones específicas**, que le asisten en las materias que son de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre las propias Comisiones y de ellas con respecto al Consejo.

En primer lugar, el Consejo de Administración ha constituido una **Comisión Delegada Permanente**, que ejerce funciones tanto en el ámbito de la gestión como en el de la supervisión y el control. Esta Comisión se configura como un órgano delegado del Consejo, con el cometido de asistirle en su función general de supervisión y, en particular, en la supervisión de la marcha del negocio y el seguimiento de los riesgos a los que el Banco esté o pueda estar expuesto, así como en la toma de decisiones sobre aquellas materias que recaigan en el ámbito de las competencias del Consejo, siempre que no constituyan facultades indelegables con arreglo a la Ley.

Asimismo, el Consejo cuenta con cuatro Comisiones (**Auditoría y Cumplimiento, Riesgos, Retribuciones y Nombramientos**), que le asisten tanto en el ejercicio de las funciones de control y supervisión como en el análisis y preparación de las decisiones que le correspondan.

En particular, en 2016, para facilitar el desarrollo de sus funciones relacionadas con una materia tan relevante para el Grupo como la tecnología y los riesgos asociados a ella,

el Consejo de Administración ha creado la **Comisión de Tecnología y Ciberseguridad**, que tiene por objeto asistir al Consejo en la comprensión y conocimiento de los riesgos asociados a la tecnología y los sistemas de información relacionados con la actividad del Grupo y su gestión y control, en especial en lo relativo a la estrategia tecnológica del Grupo.

Estas Comisiones hacen posible desarrollar de forma más adecuada y en profundidad las funciones de supervisión y control y de la gestión ordinaria del Banco, destacando a estos efectos las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Riesgos. Asimismo, las Comisiones permiten a los órganos sociales contar con un adecuado proceso de toma de decisiones, facilitando, a través del ejercicio de las funciones que les ha encomendado el Consejo, el análisis y el detalle de las propuestas que se presentan a su consideración y el contraste (*challenge*) de los planteamientos de las áreas ejecutivas responsables a través de su interacción directa con ellos.

El Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo garantiza el adecuado funcionamiento de las Comisiones del Consejo y el ejercicio independiente de sus funciones, a través de distintas medidas, como contar con una adecuada composición, establecer una asignación clara y amplia de funciones, tener los medios necesarios y dar una especial relevancia y libertad de actuación a sus respectivos Presidentes, que organizan su funcionamiento de la forma que consideren más conveniente. Además, todas ellas cuentan con la posibilidad de solicitar la colaboración de los expertos externos que sean necesarios para el ejercicio de sus funciones, sin restricciones.

Interacción entre el Consejo y sus Comisiones

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA incorpora y promueve, como otro de sus elementos básicos, un adecuado **proceso de toma de decisiones**, en el que se integra el trabajo de las Comisiones y del Consejo de Administración, y se concreta la interacción de los órganos sociales entre sí y de estos con la Alta Dirección del Banco.

De acuerdo con este proceso, con carácter general, las Comisiones del Consejo analizan en detalle las cuestiones que corresponden al ámbito de sus competencias y realizan una revisión crítica (*challenge*) y en profundidad de los asuntos presentados por la Alta Dirección, en función de la materia de que se trate, para la adopción de las decisiones correspondientes con carácter previo a que estas sean planteadas al Consejo de Administración, con la finalidad de que las propuestas que vayan a someterse a la consideración del Consejo de Administración integren las opiniones, indicaciones y requerimientos que surjan en este proceso de

análisis y discusión y estén alineadas con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.

Posteriormente, una vez que estas propuestas cuentan con la conformidad de las correspondientes Comisiones, se elevan al Consejo para su aprobación y decisión final.

Una vez adoptado el acuerdo correspondiente sobre las materias referidas a sus competencias por el órgano social de que se trate, este delega la implementación y desarrollo de sus decisiones, tanto a nivel del Banco como de su Grupo, en los ejecutivos responsables de las áreas correspondientes y se establecen los adecuados sistemas de seguimiento y control.

Este proceso de toma de decisiones permite contar con un **sistema de control y seguimiento** del Grupo a nivel de los órganos sociales que se completa con una estructura de control en el ámbito ejecutivo que alcanza a todas las sociedades que se integran dentro del Grupo BBVA.

En este sentido, la Alta Dirección, compuesta por los responsables de las correspondientes áreas de negocio, control y apoyo del Grupo, reporta de forma directa a los órganos sociales sobre las materias propias de su competencia, lo que permite a estos recibir toda la información que en cada momento precisan para el adecuado ejercicio de sus funciones.

De este modo, el ejercicio de las funciones del Consejo y de sus Comisiones favorece el control por parte de los consejeros no ejecutivos, no solo de las propuestas de los responsables de las áreas ejecutivas del Grupo, sino también de la implementación y desarrollo de las cuestiones que han sido aprobadas por el Consejo, apoyándose para ello, de manera fundamental, en el trabajo que se desarrolla en las distintas Comisiones.

Autoevaluación

La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones se evalúa, con carácter anual, por el propio Consejo, a través de un proceso dirigido y coordinado por su Presidente con los Presidentes de las Comisiones, a partir del análisis efectuado por la Comisión de Nombramientos sobre la estructura, tamaño y composición de los órganos sociales y por los informes sobre la actividad desarrollada durante el ejercicio elaborados por cada Comisión, que son presentados al Consejo, para su análisis y valoración.

Además, para desarrollar la labor de autoevaluación del Consejo, la Comisión de Nombramientos podrá contar, cuando así se considere oportuno, con el auxilio de expertos independientes de reconocido prestigio. En este sentido, se

ha contado con el auxilio y colaboración de Russell Reynolds, como experto independiente, para la autoevaluación efectuada en el ejercicio 2015.

Este proceso de autoevaluación anual y continua facilita el análisis de la eficacia del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA, que asegura el adecuado funcionamiento de los órganos sociales y permite su evolución constante para

adecuarlos a las necesidades existentes en cada momento, todo ello en función de las circunstancias que puedan afectar al Banco y a su entorno.

El documento "[Gobierno Corporativo y Retribuciones en BBVA](#)", que se encuentra disponible en la página web del Banco, recoge información adicional sobre estos aspectos.

4. 2. Sistema de cumplimiento

El sistema de cumplimiento del Grupo constituye una de las bases en la que BBVA afianza el compromiso institucional de conducir todas sus actividades y negocios conforme a estrictos cánones de **comportamiento ético**. La función del Departamento de Compliance, en línea con los principios establecidos por el Bank for International Settlements (BIS) y la normativa de referencia en esta materia, continúa articulando su actividad en torno al desarrollo e implementación de políticas y procedimientos, la comunicación y formación, y la identificación, evaluación y mitigación de eventuales riesgos de cumplimiento, entendidos como los que afectan a las siguientes cuestiones:

- Conducta en los mercados.
- Tratamiento de los conflictos de intereses.
- Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Protección de datos personales.

El **modelo de aproximación y gestión** del riesgo de cumplimiento asociado a estas cuestiones, de carácter global, no es un concepto estático, sino que evoluciona a lo largo del tiempo para reforzar los elementos y pilares sobre los que se asienta y para anticiparse a los desarrollos e iniciativas que puedan ir surgiendo en este ámbito. Este modelo tiene como pilares básicos los siguientes elementos:

- Una estructura organizativa adecuada, con una clara asignación de roles y responsabilidades a lo largo de la Organización.
- Políticas y procedimientos que marquen claramente los posicionamientos y requisitos a aplicar.
- Procesos de mitigación y controles dirigidos a asegurar el cumplimiento de dichas políticas y procedimientos.
- Una infraestructura tecnológica, centrada en la monitorización y dirigida a asegurar el objetivo anterior.
- Mecanismos y políticas de comunicación y formación dirigidas a sensibilizar a las personas del Grupo sobre los requisitos aplicables.
- Métricas e indicadores de supervisión que permiten el seguimiento de la implantación del modelo a nivel global.

- Revisión periódica independiente de la efectiva implantación del modelo.

Durante **2016** se ha reforzado la documentación y la gestión de este modelo, a través de un conjunto de herramientas tecnológicas y mejoras de los procesos internos en los distintos países. Este esfuerzo ha sido particularmente importante en Turquía, tras la integración del grupo Garanti en BBVA.

Estándares de conducta

Un elemento básico en el sistema de cumplimiento de BBVA es el **Código de Conducta**, actualizado en 2015 y disponible en la web bbva.com.

Los compromisos que contribuyen a la prevención de la corrupción en el Grupo, en el ámbito de su relación con proveedores, la política antisoborno, la aceptación de regalos, la organización de eventos, la prevención del lavado de dinero, los compromisos con respecto a personas políticamente expuestas, entre otros asuntos, están contenidos tanto en el Código de Conducta como en las políticas específicas que lo desarrollan y complementan.

Durante **2016**, BBVA ha culminado la revisión del marco anticorrupción para ajustarlo al nuevo Código de Conducta. Su progresiva implantación en el Grupo está prevista en los próximos meses. Además, se han aplicado medidas reforzadas de cautela específicas sobre el colectivo de personas políticamente expuestas, ya implantadas en el pasado y recogidas en el procedimiento corporativo de actuación en la materia.

Por su parte, [la Política de conducta en el ámbito de los mercados de valores](#) incorpora los principios y criterios generales de actuación dirigidos a preservar la integridad de BBVA en los mercados. Concretamente, este documento recoge las pautas de actuación mínimas en relación con el tratamiento de la información privilegiada, la prevención de la manipulación de las cotizaciones, la gestión de potenciales conflictos de intereses que pudieran surgir y la operativa por cuenta propia de los empleados en los mercados.

Además de estos mecanismos, BBVA se ha dotado de otros instrumentos específicos para la gestión de los compromisos básicos en cada área funcional. Los más importantes son:

- El Reglamento interno de conducta en el ámbito de los mercados de valores.

- El Estatuto de la función de cumplimiento.
- El Código ético para la selección del personal.
- Los Principios aplicables a los intervinientes en el proceso de aprovisionamiento de BBVA.
- Los Principios básicos de gestión de riesgos y manual de políticas de gestión del riesgo.
- La Norma de relación con personas y entidades de relevancia pública en materia de financiaciones y garantías.

Otros compromisos básicos adquiridos por el Grupo son:

- La [Norma de actuación en materia de defensa de BBVA](#).
- La [Política medioambiental](#).
- La [Política de Compras Responsables](#).
- El [Compromiso en materia de derechos humanos](#) (ver apartado sobre derechos humanos al final de este capítulo).

En relación con la **conducta con los clientes**, durante 2016, el Departamento de Compliance ha centrado su actividad en la preparación para la entrada en vigor de la nueva normativa de protección de los inversores, como la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II) y la normativa sobre productos empaquetados y basados en seguros para el público minorista, conocidos por sus siglas en inglés PRIIP. Otras medidas orientadas a la protección del cliente durante el año han sido:

- La evaluación de los riesgos asociados a los productos, servicios y actividades del Grupo y la implantación de medidas para su mitigación, garantizada a través de la presencia de Compliance en los Comités de Nuevos Productos. Durante 2016 se han revisado 288 nuevas actividades, productos y operaciones. Adicionalmente, se han reforzado los propios procedimientos y rutinas de control de los nuevos productos y servicios y se han incorporado nuevos requisitos que han de ser verificados antes de su lanzamiento.
- La coordinación de los planes de acción para adaptarse a los nuevos requisitos y criterios emitidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el Banco de España, en materia de protección al inversor o usuario de banca.
- La estrecha y continua colaboración con las unidades de desarrollo de productos y negocios, tanto minoristas

como mayoristas, con especial foco en las iniciativas de banca digital, para incorporar la visión de protección al cliente/inversor en sus proyectos, desde el momento de su creación.

- La actualización del marco normativo interno para la correcta comercialización de productos y servicios.
- La participación en los proyectos de mejora y actualización de los procesos comerciales y los sistemas informáticos que les dan soporte, con el objeto de garantizar su alineamiento con las mejores prácticas de protección de los intereses de los clientes.
- La promoción de iniciativas de comunicación y formación a las redes comerciales y a los departamentos que les dan apoyo, en especial, sobre prácticas de asesoramiento y venta a los clientes.
- La revisión de la información puesta a disposición del público y de las fuerzas de venta, así como de las campañas promocionales y acciones comerciales sobre productos de inversión.
- El refuerzo de las métricas e indicadores de seguimiento de riesgos de cumplimiento, para fomentar una visión anticipatoria, con foco especial en las reclamaciones de los clientes.
- La evaluación de las medidas internas en vigor, a partir de las revisiones de auditoría interna y externa, y de los exámenes y requerimientos de los reguladores.

En relación con los estándares de **conducta en los mercados**, a raíz de la entrada en vigor del Reglamento (UE) Nº 596/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el abuso de mercado y su normativa de desarrollo, se han elevado los estándares de integridad en los mismos y se han reforzado las unidades de compliance dedicadas a estas cuestiones. Así, en 2016 se han reforzado las capacidades en el ámbito de prevención y detección de abuso de mercado, para dar respuesta a las nuevas necesidades de la normativa. Estos cambios se han materializado principalmente en la revisión del cuerpo normativo interno, para adaptar su contenido a los nuevos requisitos, la mejora de las herramientas y las capacidades para la detección de operativa sospechosa y la formación a empleados. En concreto se han desarrollado 811 acciones formativas individuales a empleados afectados por la normativa. Además, se ha elaborado una norma general en materia de actividad en torno a índices financieros, que sirva como marco general en el que se aborde la integridad y comportamiento adecuado en el ámbito de mercados y la prevención o gestión de los conflictos de interés en las actividades en torno a índices financieros.

Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

La prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo (en adelante, PLD&FT) constituye, ante todo, una constante en los **objetivos** que el Grupo BBVA asocia a su compromiso de mejorar los distintos entornos sociales en los que desarrolla sus actividades.

Para BBVA, evitar que sus productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva constituye, igualmente, un requisito indispensable para preservar la **integridad** corporativa y con ello, uno de sus principales activos: la confianza de las personas e instituciones con las que diariamente se relaciona (clientes, empleados, accionistas, proveedores, etc.) en las diferentes jurisdicciones donde está presente.

Para lograr este objetivo, como grupo financiero global con sucursales y filiales que operan en numerosos países, BBVA se dotó de un **modelo** corporativo de gestión del riesgo de PBC&FT que comprende todas las cuestiones de cumplimiento descritas anteriormente. Este modelo, de aplicación en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA, no solo toma en consideración las regulaciones de las jurisdicciones en las que BBVA está presente, sino que también incorpora las mejores prácticas de la industria financiera internacional en esta materia, así como las recomendaciones emitidas por organismos internacionales, como el Grupo Acción Financiera Internacional (GAFI). Este modelo de gestión está en permanente evolución. Así, los análisis de riesgo que se llevan a cabo permiten reforzar los controles y establecer, en su caso, medidas mitigadoras adicionales para fortalecerlo.

Entre los avances en esta materia en **2016**, cabe destacar:

- El incremento de los recursos humanos asignados directamente a las unidades de PLD&FT de las distintas jurisdicciones.
- Los avances en la implementación, de acuerdo con las directrices emanadas de forma centralizada, de mejoras en los sistemas de categorización o asignación de riesgo a los clientes desde la óptica de PLD&FT, en función de una serie de parámetros identificados por el sector como relevantes para cuantificar el riesgo de blanqueo.
- El perfeccionamiento de los sistemas de monitorización ya existentes en todas las áreas del Grupo. Durante 2015, BBVA adoptó la decisión de sustituir la principal herramienta de monitorización implantada en el Grupo. En 2016 se ha iniciado el despliegue de la misma en España y Turquía, que continuará en el resto de jurisdicciones. Asociado a este despliegue, se van a

implementar mejores prácticas en la gestión de alertas para incrementar la eficiencia del proceso.

- El desarrollo de iniciativas que aprovechan nuevas oportunidades tecnológicas (por ejemplo, big data y robotics) que permiten reforzar de las capacidades de detección de actividades sospechosas de las distintas entidades que componen el Grupo BBVA.

El modelo de gestión del riesgo de PBC&FT está sometido a continua **revisión independiente**. De acuerdo con la regulación española, un experto externo realiza anualmente una revisión de la matriz del sistema (incluida la supervisión sobre las filiales y sucursales en el extranjero) y de todas las entidades sujetas a la regulación de PLD&FT en España. Esta revisión se complementa con las auditorías internas, externas y las que llevan a cabo los organismos supervisores locales.

Por último, cabe destacar la labor de **colaboración** de BBVA con los distintos organismos gubernamentales y organizaciones internacionales en este ámbito.

Asesoramiento en materia de comportamiento ético y legal

Tras su actualización en 2015, en **2016** se han centrado los esfuerzos en la comunicación y difusión del nuevo Código de Conducta, así como en la formación sobre sus contenidos.

El nuevo Código se ha difundido a través de medios audiovisuales a nivel global, con la implicación de los miembros de la Alta Dirección y de los departamentos relacionados en los distintos países. Así, se han difundido vídeos sobre cada uno de los capítulos del Código a nivel global, que se han complementado con iniciativas de comunicación específicas para determinados colectivos o países.

Además, se ha lanzado un curso *online* a nivel global, con el objetivo de que todos los empleados del Grupo se familiaricen y profundicen en el contenido del Código o. En 2016, más de 96.000 empleados han realizado el curso y está previsto que para 2017 toda la plantilla del Grupo lo haya completado. Además, se han lanzado recordatorios sobre el contenido del Código a nivel global, coincidiendo con acontecimientos o eventos especialmente relevantes relacionados con su contenido.

Por su parte, el equipo de Compliance ha continuado en 2016 con su labor de asesoramiento para la aplicación del Código de Conducta. Concretamente se han atendido 50 consultas individuales, escritas y telefónicas, que se han centrado, básicamente, en el desarrollo de otras actividades profesionales y en el tratamiento y la gestión de potenciales conflictos de intereses.

En el ámbito de PBC&FT, cada una de las entidades del Grupo dispone de un plan de formación anual para todos los empleados, que establece acciones formativas de distinta naturaleza, en función de las necesidades identificadas para cada una de ellas. Estas formaciones se realizan en formato presencial, vía *e-learning*, vídeos y folletos, entre otros, y su contenido está adaptado al colectivo objeto de la formación.

Durante 2016, un total de 79.798 empleados han recibido formación en materia de la PLD&FT en todo el Grupo. De ellos, 25.149 corresponden a colectivos de empleados cuya función requiere una formación más específica en el ámbito de la PLD&FT.

Mecanismos de denuncia

Un mecanismo fundamental para la **gestión del riesgo de conducta** del Grupo son sus canales de denuncias. Tal y como señala el Código de Conducta, los integrantes de BBVA tienen como obligación no tolerar comportamientos que se separen del Código o cualquier conducta en el desempeño de sus funciones profesionales que puedan perjudicar la reputación o el buen nombre de BBVA. El canal de denuncia constituye un medio para ayudar a los empleados a comunicar los incumplimientos que observen o les comuniquen sus colaboradores, clientes, proveedores o compañeros.

Los **medios** a través de los que un empleado puede comunicar una actuación o situación que pueda ser contraria a la normativa o a los valores y pautas del Código de Conducta son los siguientes:

- Tratar el caso con su superior o su interlocutor de Talent & Culture.
- Notificar el caso a través del canal de denuncia de la geografía o del área en la que trabaje.
- Hacer uso del canal de denuncia corporativo, notificando el caso al Departamento de Compliance, a través tanto del email canaldenuncia@bbva.com como del teléfono: (34) 91 537 7222. El canal de denuncias está abierto a proveedores del Grupo.

Derechos humanos

BBVA tiene, desde 2007, un [Compromiso en materia de derechos humanos](#) que define los fundamentos de comportamiento mínimos que, en este campo, aplican a todas las entidades que configuran el Grupo BBVA y a todos sus empleados y equipo gestor. Asimismo, estos

fundamentos guían las relaciones de BBVA con sus clientes, con sus proveedores y con las comunidades en las que desarrolla sus negocios y actividades.

Aunque este Compromiso ha sido **actualizado periódicamente** desde su aprobación, en **2016** se ha iniciado una revisión en profundidad, tomando como referencia [los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos](#), que enuncian las acciones que, tanto los estados como las empresas, deben llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones respectivas de proteger y respetar los derechos humanos y habilitar los mecanismos necesarios para reparar cualquier impacto adverso que puedan sufrir los titulares de estos.

Conscientes del papel clave que jugamos las empresas por nuestra responsabilidad en el respeto a los derechos humanos, ya recogida en el actual texto del documento, hemos comenzado un proceso integral de debida diligencia, de carácter transversal (aplicable a todas las áreas funcionales y de negocio del Banco y a todas las geografías donde BBVA está presente).

Con esta *due diligence* tratamos de identificar cuáles son los asuntos más relevantes relativos a los derechos humanos en que puede impactar la actividad de BBVA. Como resultado del proceso tendremos un Compromiso de derechos humanos actualizado y un plan de acción y seguimiento que permita cumplirlo.

Además, desde 2011, BBVA participa en las sesiones y debates del **Thun Group**, grupo informal de representantes de bancos que trabajan juntos con el propósito primordial de entender mejor los mencionados Principios Rectores en el ámbito de la banca y considerar cómo pueden ser aplicados en las diferentes actividades bancarias. El Thun Group centra su foco especialmente en compartir conocimiento y experiencias con el fin de apoyar la incorporación de los Principios Rectores en las políticas y prácticas de las entidades financieras. Ocasionalmente, el Thun Group expresa los resultados de sus deliberaciones en documentos de debate. En esta línea, el Grupo ha publicado en enero de 2017 su último [documento de debate](#), sobre el cual ha estado trabajando en los últimos años. En él se propone un marco conceptual para ayudar a considerar el significado y alcance del principio 13 para los bancos en un contexto de banca corporativa y de inversión. Además, se reflexiona sobre la debida diligencia contemplada en el principio 17.

Con la publicación de estos documentos pretendemos generar un diálogo constructivo entre los bancos y otros *stakeholders* interesados en los temas que se abordan.

4. 3. Modelo de control interno

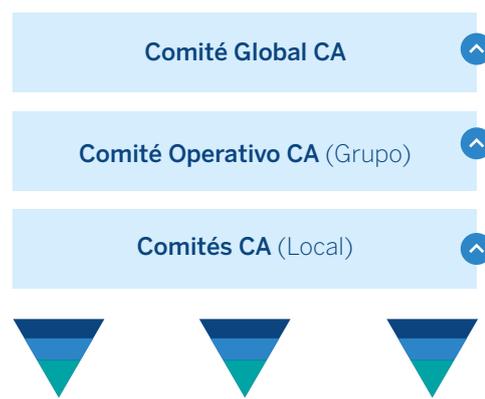
El Grupo BBVA, con base en las mejores prácticas de gestión del riesgo operacional, ha establecido y mantiene un modelo de control interno estructurado en tres líneas de defensa (3LD), dotándolo además de un esquema de gobierno denominado Corporate Assurance. De esta forma, el modelo de control interno del Grupo consta de dos **componentes**.

El primero de ellos es el modelo de las **tres líneas de defensa**, a través del cual se garantiza el cumplimiento de los estándares más avanzados en materia de control interno. Se configura de la siguiente manera:

- La primera línea de defensa la constituyen las áreas y / o unidades de negocio del Grupo, que son responsables de la gestión de los riesgos actuales y emergentes, de la ejecución de los procedimientos de control y del *reporting* a su unidad / área de negocio o soporte.
- La segunda línea de defensa la constituyen las áreas / unidades especializadas en control, siendo las principales: Compliance, Accounting & Supervisors (en concreto, Control Interno Financiero), Global Risk Management (dentro de ella, Control Interno de Riesgos) y Engineering

(concretamente, Control Interno de la Operativa y Control Interno de Tecnología). Esta línea colabora en la identificación de los riesgos actuales y emergentes, define las políticas de control en su ámbito de especialidad transversal, supervisa su correcta implantación y proporciona formación y asesoría a la primera línea. Adicionalmente, una de sus principales funciones es realizar el seguimiento y cuestionar la actividad de control desarrollada por la primera línea de defensa. La actividad de control de la primera y segunda líneas de defensa serán coordinadas por la unidad de Control Interno global dentro del área de Global Risk Management, quien será responsable además de dotar a las áreas / unidades de una metodología de control interno común.

- La tercera línea de defensa la constituye el área de Internal Audit, para la cual el Grupo asume las directrices del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y del Instituto de Auditores Internos. Su función se configura como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización. Las funciones y líneas de trabajo de esta área se desarrollan más adelante.



El segundo componente es el esquema de **Corporate Assurance**, cuya misión es proporcionar un enfoque integral y homogéneo a los órganos de dirección sobre la situación del control interno del Grupo. Esto permite conocer oportunamente las principales debilidades de control que puedan surgir en los distintos procesos de aseguramiento, priorizar su solución y dar seguimiento a la implantación de medidas para mitigarlas de forma eficaz.

Para el desarrollo de sus funciones, el modelo está provisto de un mecanismo ordenado de **comunicación** a la dirección. Dicho mecanismo se ha estructurado a través de una serie de comités de frecuencia cuatrimestral en los que participan los miembros de la alta dirección del Grupo y de sus subsidiarias. Su finalidad es conocer y tomar decisiones sobre las cuestiones de control que puedan generar un impacto significativo en los objetivos de las distintas áreas / unidades, tanto a nivel local como del Grupo consolidado.

Internal Audit

El área de Internal Audit depende directamente de la **presidencia** del Grupo, tiene total independencia de las funciones auditadas y no se integra con ninguna otra actividad que sea objeto de auditoría.

Su **función** tiene un alcance universal, por lo que su ámbito de actuación incluye todas las actividades y entidades del Grupo BBVA, sin exclusión alguna y con independencia de su adscripción geográfica o funcional. Las actividades y servicios externalizados por el Grupo también se encuentran dentro de su perímetro.

Esta área tiene libre **acceso** a empleados, centros de trabajo, sistemas, registros y archivos informáticos y físicos y, en general, a toda la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones, debiendo mantener la confidencialidad de la misma y cumplir la normativa de protección de datos.

En **2016** se ha elaborado un plan trienal, conforme a las directrices del BCE, que trata de dar respuesta a las expectativas de los principales grupos de interés.

El plan se ha estructurado en base a **11 tipologías de riesgos**, de los que se han derivado los siguientes focos de actuación:

- Para la cobertura de los focos de riesgo del modelo de negocio se ha trabajado sobre la definición de los indicadores vinculados a las Prioridades Estratégicas, así

como sobre los circuitos establecidos para su *reporting* y seguimiento.

- La evaluación del riesgo de gobierno interno se apoya en la evaluación del marco organizativo, de la gestión global del riesgo y del marco de control de la Entidad.
- Para dar cobertura al riesgo operacional se ha puesto el foco en el gobierno del dato y la calidad de la información, la evaluación preventiva de los riesgos asociados a las principales iniciativas de transformación del Grupo, el riesgo operacional asociado a los procesos de negocio del Grupo y la gestión de los proyectos de integración de las plataformas bancarias en España, cuyo eje principal ahora es la migración de la información de Catalunya Banc, Uno-e y Banco Depositario a la plataforma de BBVA.
- Para cubrir el riesgo legal en el Grupo se ha revisado el marco de control del riesgo legal en España y Venezuela y se han desarrollado trabajos sobre el cumplimiento de la normativa contable, el modelo de control de la información financiera y el *reporting* regulatorio en las principales geografías.
- Se han llevado a cabo revisiones del riesgo de cumplimiento en todos los ámbitos y geografías y se han auditado las políticas de prevención de lavado de dinero y financiación del terrorismo, la normativa específica en materia de protección al consumidor en varios países, el nuevo Código de Conducta y el modelo gestión del riesgo reputacional del Grupo, así como el modelo de prevención de delitos penales en España y el cumplimiento de la ley de protección de datos en Perú.
- A través del desarrollo de trabajos de ciberseguridad, se ha evaluado de forma precisa tanto la exposición como la capacidad de respuesta a los riesgos de seguridad de la información.
- Para dar cobertura a los riesgos asociados a los procesos de externalización que existen en el Grupo, se ha evaluado el ciclo de vida del *outsourcing*.
- Los focos de riesgo de crédito identificados se han cubierto a través de la revisión de las carteras asociadas al sector de energía en México, Colombia y Estados Unidos, el análisis de la calidad crediticia de los clientes gestionados en Corporate & Investment Banking y la evaluación del *governance* del modelo de provisiones definido en la nueva circular del Banco de España (4/2016).

- En relación con los riesgos financieros en las actividades de mercados se han realizado las revisiones anuales de los modelos internos que emplea el Grupo para la determinación de las cargas de capital por riesgo de mercado.
- Los riesgos estructurales de balance se cubren, en lo relativo a la liquidez, mediante la revisión del proceso interno de evaluación de la adecuación de la liquidez (ILAAP), así como con la revisión de los mecanismos de gobierno, gestión y control de los riesgos estructurales.
- Dentro del marco del plan trienal de auditoría se cubre en su totalidad el proceso interno de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP), así como el cumplimiento, en materia de capital, de los requerimientos locales a los que está sujeto el Grupo en cada una de las geografías en las que opera. En 2016 se han revisado también los ejercicios de estrés internos y el cálculo del ratio de apalancamiento.

Actividad de Internal Audit: Informes emitidos por tipología de riesgo
(Grupo BBVA. 2016)

Modelos de negocio	20
Trabajos de <i>assurance</i>	11
<i>Due diligence</i>	9
Gobierno interno	39
Operacional	1.269
Trabajos de <i>assurance</i>	162
<i>In situ</i>	723
Fraudes	384
Legal	67
Cumplimiento	100
Tecnológico	75
Empresa extendida	30
Crédito	90
Mercado	29
Riesgo estructurales	18
Capital	19
TOTAL	1.756