

The BBVA logo is positioned in the top right corner of the page. It consists of the letters 'BBVA' in a bold, white, sans-serif font, with a stylized upward-pointing triangle above the 'A'.

BBVA

Creando Oportunidades

Gobierno Corporativo de BBVA

Resumen 2021

Enero 2022



Disclaimer

El propósito del presente documento es exclusivamente informativo y no constituye, ni debe ser interpretado como, una oferta de venta, intercambio o adquisición, o una invitación de ofertas para adquirir valores emitidos por BBVA y su Grupo. Cualquier decisión de compra o inversión en valores en relación con una cuestión determinada debe ser efectuada única y exclusivamente sobre la base de la información extraída de los folletos correspondientes presentados por la compañía en relación con cada cuestión específica. Ninguna persona que pueda tener conocimiento de la información contenida en este informe puede considerarla definitiva ya que está sujeta a modificaciones.

"Este documento incluye o puede incluir ""proyecciones futuras"" (en el sentido de las disposiciones de ""puerto seguro"" del United States Private Securities Litigation Reform Act de 1995) con respecto a intenciones, expectativas o proyecciones de BBVA o de su dirección en la fecha del mismo que se refieren o incorporan diversas asunciones y proyecciones, incluyendo proyecciones en relación con los ingresos futuros del negocio." La información contenida en este documento se fundamenta en nuestras proyecciones actuales, si bien los resultados reales pueden verse afectados sustancialmente en el futuro por determinados riesgos e incertidumbres, además de otros factores que pueden provocar que los resultados o decisiones finales difieran de dichas intenciones, proyecciones o estimaciones. Estos factores incluyen, pero no se limitan a, (1) la situación del mercado, factores macroeconómicos, reguladores, directrices políticas o gubernamentales, (2) movimientos en los mercados de valores nacional e internacional, tipos de cambio y tipos de interés, (3) presión de la competencia, (4) cambios tecnológicos, (5) variaciones en la situación financiera, reputación crediticia o solvencia de nuestros clientes, deudores u homólogos. Estos factores podrían causar o acarrear situaciones reales distintas de la información y las intenciones expuestas, proyectadas, o pronosticadas en este documento o en otros documentos pasados o futuros. BBVA no se compromete a actualizar públicamente ni comunicar la actualización del contenido de este o cualquier otro documento, si los hechos no son como los descritos en el presente, o si se producen cambios en la información que contiene.

Este documento puede contener información resumida o información no auditada y se invita a sus receptores a consultar la documentación e información pública presentada por BBVA a las autoridades de supervisión del mercado de valores, en concreto, los folletos e información periódica presentada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el informe anual presentado como 20-F y la información presentada como 6-K que se presenta a la Securities and Exchange Commission estadounidense.

La distribución de este documento en otras jurisdicciones puede estar prohibida, y los receptores del mismo que estén en posesión de este documento devienen en únicos responsables de informar de ello, y de observar cualquier restricción. Aceptando este documento los receptores aceptan las restricciones y advertencias precedentes. Aceptando este documento los receptores aceptan las restricciones y advertencias precedentes.



Creando Oportunidades

Index

- 01 Sobre BBVA
- 02 Sistema de Gobierno Corporativo
- 03 Remuneraciones de consejeros ejecutivos
- 04 Estrategia: enfoque reforzado sobre sostenibilidad
- 05 Gestión de los riesgos
- 06 Modelo de control interno
- 07 Información adicional

BBVA

Creando Oportunidades

01

Sobre BBVA

Sobre de BBVA

PRESENCIA GLOBAL DE BBVA



| | | | |
|--------|------------|-----------|----------|
| Países | Sucursales | Empleados | Clientes |
| >25 | 6.083 | 110.432 | 81,7 M |

NUESTRO PROPÓSITO

“Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”

CAPACIDADES DIGITALES

DICIEMBRE 2021

CLIENTES

| | |
|--------------------|------------------|
| Clientes digitales | Clientes móviles |
| 41,8 m | 39,7 M |

VENTAS DIGITALES

| | |
|----------|------------------|
| Unidades | PRV ¹ |
| 73% | 56% |

(1) Valor Relativo del Producto (PRV por sus siglas en inglés) como indicador de la representación económica de las unidades vendidas

MAGNITUDES FINANCIERAS

DATOS A DICIEMBRE 2021

| | |
|--|----------|
| Beneficio atribuido neto 2021 ¹ | CET 1 FL |
| 5.069 M€ | 12,75% |

| |
|-----------------|
| Activos totales |
| 662.885 M€ |

| | |
|--|-----------------------|
| Préstamos y anticipos a clientes - bruto | Depósitos de clientes |
| 330.055 M€ | 349.761 M€ |

Excluyendo impactos no recurrentes (transacciones interrumpidas y coste neto derivado del proceso de reestructuración). Resultados publicados incluyendo estos impactos 4.653 M€



DESARROLLO SOSTENIBLE Y CONTRIBUCIÓN DIRECTA A LA SOCIEDAD

| | |
|---|--------------------------------------|
| Doblando el compromiso original 2025 BBVA | Destinados a programas sociales 2021 |
|---|--------------------------------------|

| | |
|------------------------------|----------|
| 200 MM€ entre 2018 y 2025 | 106,3 M€ |
|------------------------------|----------|

| | |
|---|---|
| 86 MM€ MOVILIZADOS A FECHA DE DIC.2021 | 44,2 m de beneficiarios (particulares y PYMEs) |
|---|---|

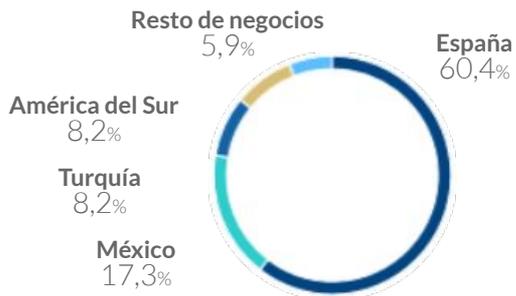


Una presencia global altamente diversificada, con franquicias líderes en todos los mercados

/ DESGLOSE POR ÁREA DE NEGOCIO

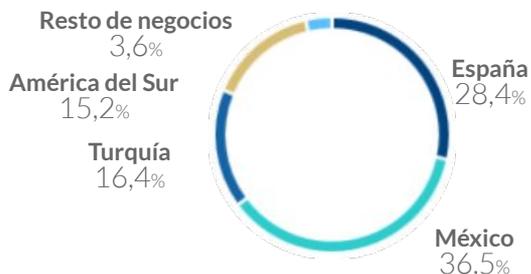
ACTIVOS TOTALES¹

DIC-21



MARGEN BRUTO¹

2021



/ POSICIÓN DE LIDERAZGO

RANKING Y CUOTA DE MERCADO (%)²



| | | |
|---|----|-------|
|  ESPAÑA | #3 | 13,3% |
|  MÉXICO | #1 | 23,8% |
|  TURQUÍA | #2 | 17,1% |
|  COLOMBIA | #4 | 10,3% |
|  PERÚ | #2 | 21,5% |
|  ARGENTINA | #3 | 8,1% |

(2) En España con base en la información de BdE (nov.21) y el ranking (sept.21) según AEB y CECA; México, información a nov.21 (CNBV); América del Sur: Argentina a sept.; Colombia información del sistema a oct.21 y Perú información del sistema a nov. 21). Ranking considerando principales competidores en cada país; Turquía: BRSA total (préstamos, excluyendo dudosos) sólo considerando bancos privados. Cuota de mercado a sept, 21 y ranking a junio 21).

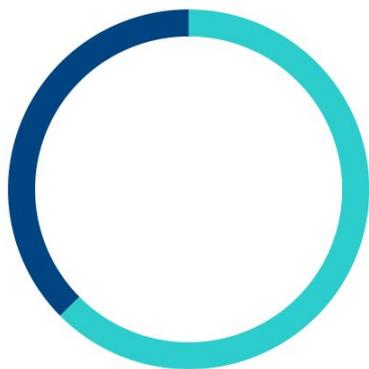
(1) Estas cifras excluyen el Centro Corporativo.

Estructura accionarial de BBVA

El Grupo BBVA cuenta con un accionariado diverso, tanto por área geográfica como por tipo de inversor. Los inversores institucionales internacionales representan más del 50% del capital social. El 100% del capital está representado por acciones de libre disposición y ninguno de los accionistas tiene una participación mayoritaria.

MINORISTAS
37,41%

INSTITUCIONALES
62,59%



| NÚMERO DE ACCIONES | Accionistas | | Acciones | |
|----------------------|----------------|--------|----------------------|--------|
| | Total | % | Total | % |
| Hasta 500 | 341.510 | 41,30% | 63.972.992 | 0,96% |
| De 501 a 5.000 | 381.597 | 46,15% | 671.795.023 | 10,08% |
| De 5.001 a 10.000 | 55.785 | 6,75% | 392.338.799 | 5,88% |
| De 10.001 a 50.000 | 43.159 | 5,22% | 824.841.257 | 12,37% |
| De 50.001 a 100.000 | 3.092 | 0,37% | 210.665.277 | 3,16% |
| De 100.001 a 500.000 | 1.410 | 0,17% | 256.532.572 | 3,85% |
| Más de 500.001 | 282 | 0,03% | 4.247.740.660 | 63,70% |
| | 826.835 | | 6.667.886.580 | |



Junta General de Accionistas alto nivel de asistencia y apoyo a las propuestas del Consejo

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA está diseñado para garantizar la solidez y la efectividad en la gestión y supervisión del Grupo

El Consejo, como elemento esencial de este Sistema, lidera el camino para gestionar los riesgos y oportunidades, sirviéndose de los siguientes elementos:

Una **cultura y valores** diferenciales, impulsados desde el más alto nivel de la Organización y guiando la consecución de nuestro **Propósito** ([ver sección 1](#))

Un **Sistema de Gobierno Corporativo** eficaz, con mecanismos de gobierno internos adecuados ([ver sección 2](#))

Una política **retributiva** sólida, alineada con nuestra estrategia y con una gestión prudente de los riesgos ([ver sección 3](#))

Una estrategia **bien definida**, con el crecimiento como piedra angular y un enfoque reforzado sobre la **sostenibilidad**, con un compromiso inequívoco de integrarlos en todas nuestras actividades ([ver sección 4](#))

Una estrategia de **riesgos** clara y una gestión y control de riesgos **eficaces** ([ver sección 5](#))

Un modelo robusto de **control interno** ([ver sección 6](#))

Ofrecer una propuesta de **valor única** junto con **unos resultados financieros sólidos**



CON UN PROPÓSITO CLARO:

“Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”

Cultura y valores corporativos

El Sistema de **Gobierno Corporativo de BBVA** es un instrumento clave del que se sirve el Grupo para definir y supervisar la implantación de una estrategia clara y una cultura y valores corporativos sólidos, que se erigen como palancas clave para hacer realidad nuestro Propósito



ORGANIZACIÓN GUIADA POR VALORES



El cliente es lo primero



Pensamos en grande



Somos un equipo



AGILE



Lanzamiento en 2014 en el área Digital de España, y adopción en todas las áreas y países en 2018



Más de 30.000 empleados trabajando en Agile

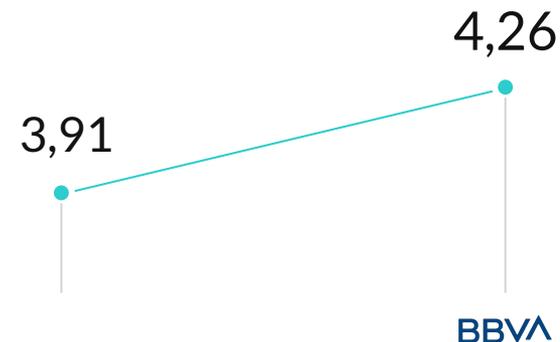


COMPROMISO ELEVADO



ENCUESTA GALLUP 2016 - 2021

Mejora interanual constante



“Poner al alcance de **todos** las oportunidades de esta nueva era”

Con un impacto
claro sobre
quiénes somos...





DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Ratio de plantilla. Las mujeres ocupan un:

26,8% de los puestos de alta dirección y

31,5% de los puestos de tecnología e ingeniería

36,1% de los puestos de gestión

57,4% de los puestos de negocio y generación de beneficios

Iniciativas claramente definidas para promover un entorno laboral diverso e inclusivo

Objetivos de diversidad de género a nivel área y país

Iniciativas de apoyo a la comunidad LGTBI

Trabajar aún más activamente para incorporar más mujeres en procesos de captación y promoción del talento (regla Rooney)

Colaboraciones para reducir la desigualdad para niñas y mujeres ("Inspiring girls")



COMPENSACIÓN

Retribuciones justas en todos los países en los que opera el Grupo

En 2020 más de 300 miembros del equipo directivo **renunciaron a su retribución variable** en respuesta a la crisis del COVID-19 y como gesto de responsabilidad y compromiso con la sociedad, nuestros clientes, accionistas y todos nuestros empleados

Igualdad salarial de hombres y mujeres, garantizando la equidad interna. A diciembre 2021 la brecha salarial por categorías profesionales homogéneas en el Grupo era del 0,6% (1,1% en 2020)

Integración de indicadores ligados a la **sostenibilidad** en el esquema retributivo de todos los empleados (orientado hacia la acción climática para 2021)





ENTORNO LABORAL

Trabajo digno para todos

Atraer y **retener** el mejor **talento** y preservar **puestos de trabajo**: alto grado de **compromiso**

Puesta en marcha de **"The Camp"**, una nueva plataforma global de **reskilling** o reciclaje profesional, para formar a los empleados en nuevas capacidades y habilidades (59.600 empleados inscritos)

Modelo de trabajo híbrido caracterizado por la flexibilidad, atributo diferencial de nuestra Cultura y Valores, que nos permite aprovechar las ventajas de los modelos de trabajo remoto y presencial

Cultura que prima los resultados, la productividad, el empoderamiento de los equipos y la conciliación laboral (*«work better, enjoy life»*)



SOCIEDAD

Nuestra respuesta frente al COVID-19 como ejemplo de nuestro compromiso con la sociedad

Nuevo Estándar Global de compras responsables y **código ético** para proveedores

Inversión en la comunidad: Nuevo Compromiso con la Comunidad (2021 - 2025)



Y un claro impacto sobre
nuestros resultados...



Hitos 2021

AVANCES NOTABLES EN LA EJECUCIÓN DE NUESTRA ESTRATEGIA

CLIENTES CAPTADOS

8,7 millones

VENTAS DIGITALES¹

73,3%

FINANCIACIÓN SOSTENIBLE

35.400 M€

RÉCORD DE RESULTADOS RECURRENTE EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

BENEFICIO ATRIBUIDO NETO²

5.100 millones de euros

MARGEN NETO

+ 10,8% crecimiento vs. 2020³

LIDERAZGO EN EFICIENCIA

RATIO DE EFICIENCIA (ACUM., ANUAL)

45,2% en 2021

-53 bps vs. 2020

62,3% media competidores⁴

ACELERACIÓN EN CRECIMIENTO RENTABLE Y LA GENERACIÓN DE VALOR PARA NUESTROS ACCIONISTAS

ROTE

12,0%

VCT / ACCIONES + DIVIDENDOS

+ 10,1% crecimiento vs. 2020

INCREMENTO DE LA RETRIBUCIÓN A NUESTROS ACCIONISTAS

EL MAYOR DIVIDENDO EN EFECTIVO
EN 10 AÑOS

31 céntimos/acción⁵

UNO DE LOS MAYORES
PROGRAMAS DE RECOMPRA

3.500 millones de €

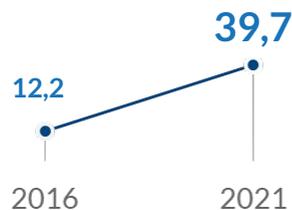
(1) Ventas Digitales en unidades totales (2) Beneficio Atribuido Neto excluyendo impactos no recurrentes (operaciones interrumpidas y coste neto del proceso de reestructuración) a título comparativo. (3) Crecimiento en euros constantes. (4) Grupo competidores europeos: BARC, BNPP, CASA, CMZ, CS, DB, HSBC, ISP, LBG, NWG, SAN, SG, UBS, UCG. Datos primeros 9M21. (5) 8 céntimos (brutos) ya distribuidos el 21 de oct y 23 céntimos de € (brutos) el 22 de Abril (propuesta presentada a los órganos de gobierno para su consideración).

En la senda correcta para alcanzar nuestros ambiciosos objetivos a largo plazo

Liderando la transformación digital, impulsando la captación de clientes

LIDERAZGO DIGITAL

CLIENTES MÓVILES¹
(MILLONES DE CLIENTES)



VENTAS DIGITALES²
(%, UDS. Y PRV³)



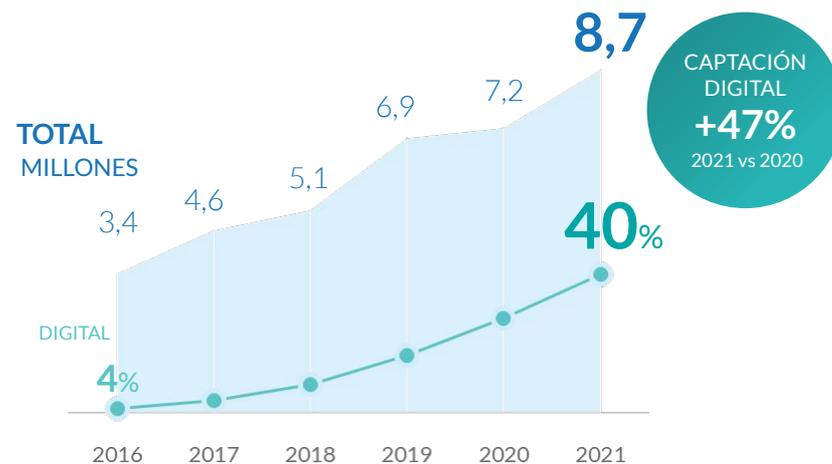
ASESORAMIENTO DIGITAL



RÉCORD HISTÓRICO EN CAPTACIÓN DE CLIENTES

CAPTACIÓN DE CLIENTES⁴

MILLONES; % CAPTACIÓN POR CANALES DIGITALES)



(1) Incluidos EEUU, Paraguay y Chile hasta su venta. (2) Excluidas partes del negocio vendidas en EE.UU., Paraguay y Chile. (3) Valor Relativo del Producto (PRV por sus siglas en inglés) como indicador de la representación económica de las unidades vendidas (4) Captación bruta de clientes en segmento minorista (particulares) a través de canales propios. (5) Según el informe 'The Forrester Digital Experience Review™: European Mobile Banking Apps, Q3 2021'.



Líder en experiencia digital en banca móvil en Europa por quinto año consecutivo⁵

Pioneros en sostenibilidad

FINANCIACIÓN SOSTENIBLE

(MILES DE MILLONES DE €)



UN COMPROMISO CLARO EN EL ALINEAMIENTO DE LA CARTERA CON EL OBJETIVO DEL NET ZERO EN 2050

Objetivos de descarbonización para 2030 en determinados sectores intensivos en CO₂¹

Reducción en 2030

- ⚡ Generación **-52%** kg CO₂e/MWh
- 🚗 Automoción **-46%** g CO₂/km
- 🏭 Acero **-23%** kg CO₂/tn
- 🏭 Cemento **-17%** kg CO₂/tn
- 🏭 Carbón **Abandono progresivo²**

(1) Estos sectores generan el 60% de las emisiones globales de CO₂ de BBVA (Fuente: "Agencia Internacional de la Energía y UNEP FI). (2) 2030 para países desarrollados y 2040 para emergentes. (3). Según el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index 2021. Comparte la 1ª posición del ranking.

Member of

**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

BBVA, banco a la cabeza del ranking a nivel mundial³

BBVA

Creando Oportunidades

02

Sistema de Gobierno Corporativo

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

BBVA se ha dotado de un **Sistema Corporativo de Gobierno sólido y eficaz**, en constante evolución para adaptarse a la estrategia del Banco y a sus circunstancias y necesidades particulares, siempre en línea con la Cultura y Valores Corporativos que definen la identidad de BBVA.



Se trata de un Sistema orientado a **promover los objetivos e intereses a largo plazo de BBVA**, que se ha ido configurando con el paso del tiempo sobre la base de los siguientes pilares:

01

Composición
adecuada de
los órganos
de gobierno

02

Clara distribución de
funciones e interacción
entre los órganos de
gobierno y con la
Dirección

03

Solidez del proceso
de **toma de
decisiones** y modelo
de información
robusto

04

Sistema integral
de seguimiento,
**supervisión y
control**

05

Modelo de **relación
matriz-filial** integrado,
garantizando la
coherencia en la
gobernanza interna a
nivel Grupo

Elementos clave del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

Política **activa de interlocución** con accionistas tanto institucionales como minoristas



Eficacia en la gestión y supervisión del Grupo

Composición equilibrada, cualificada y diversa

Asignación clara de **responsabilidades** y mecanismos de **control adecuados**



Comisiones especializadas para apoyar al Consejo en el desempeño de sus funciones



Enfoque en la **supervisión, el control** y la **interacción relevante**



Gobernanza **específica en materia de sostenibilidad** ([ver sección 4](#))



Sistema integrado de gobierno interno y marco común de gestión y control para el Grupo

Consejo de Administración: eficacia en la gestión y control

Tamaño adecuado y composición equilibrada

Ejercicio 2021

PRESIDENTE

Carlos Torres Vila

CONSEJERO DELEGADO

Onur Genç

CONSEJERO COORDINADOR:

Juan Pi Llorens

VICEPRESIDENTE:

José Miguel Andrés Torrecillas

CONSEJEROS:

Jaime Félix Caruana Lacorte

Raúl Galamba de Oliveira

Belén Garijo López

Sunir Kumar Kapoor

Lourdes Máiz Carro

José Maldonado Ramos

Ana Peralta Moreno

Ana Revenga Shanklin

Susana Rodríguez Vidarte

Carlos Salazar Lomelín

Jan Verplancke



Composición del Consejo: equilibrado, cualificado y diverso

EJERCICIO 2021

P: Presidente de la Comisión
M: Miembro de la Comisión

| Consejero | Cargo en el Consejo | CDP | Auditoría | Nombramientos y Corporativo Gobierno | Retribuciones | Riesgos y Cumplimiento | Tecnología y Ciberseguridad |
|--------------------------------|-------------------------|------------|-------------|--------------------------------------|---------------|------------------------|-----------------------------|
| Carlos Torres Vila * | Presidente | P | | | | | P |
| Onur Genç * | Consejero Delegado | M | | | | | |
| Juan Pi Llorens | Consejero Coordinador | | | M | | P | M |
| José Miguel Andrés Torrecillas | Vicepresidente | M | M | P | | | |
| Jaime Félix Caruana Lacorte | Consejero Independiente | M | P | | | M | |
| Raúl Galamba de Oliveira | Consejero Independiente | | | | | M | M |
| Belén Garijo López | Consejera Independiente | | M | M | P | | |
| Sunir Kumar Kapoor * | Consejero Independiente | | | | | | M |
| Lourdes Máiz Carro | Consejera Independiente | | M | | M | | |
| José Maldonado Ramos | Consejero Externo | M | | M | | | |
| Ana Peralta Moreno | Consejera Independiente | | M | | M | | |
| Ana Revenga Shanklin | Consejera Independiente | | | | | M | |
| Susana Rodríguez Vidarte | Consejera Externa | M | | M | | M | |
| Carlos Salazar Lomelín | Consejero Externo | | | | M | | |
| Jan Verplancke | Consejero Independiente | | | | M | | M |
| INDEPENDIENTES | 67% | 33% | 100% | 60% | 80% | 80% | 80% |

* Vencimiento de mandatos trianuales JGA 2022

Más información sobre los perfiles de los consejeros en www.bbva.com

Composición del Consejo

Alto grado de independencia, diversidad equilibrada y renovación continua



OBJETIVO: Mayoría amplia

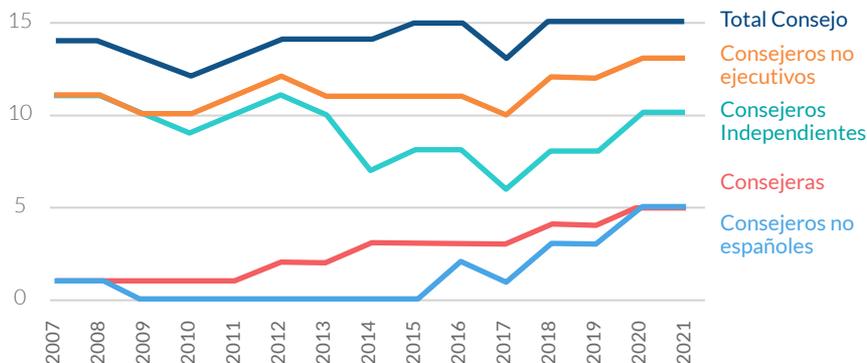


OBJETIVO: 40% antes de 2023



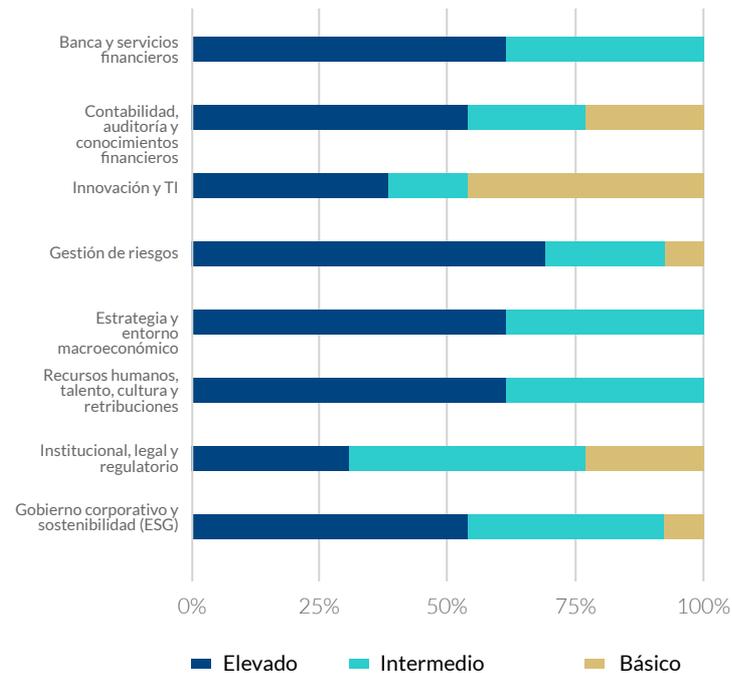
OBJETIVO: al menos 50%

7 años permanencia media (aprox.).
7 nuevos consejeros incorporados en los últimos 4 años



Matriz de competencias y experiencia del Consejo

El Consejo cuenta con una composición adecuada en términos de conocimiento del entorno, actividades, estrategia y riesgos, tanto del Banco como del Grupo.



Matriz de competencias y diversidad (consejeros no ejecutivos)

 Elevado
  Intermedio
  Básico

| Competencias | J.M. Andrés | J. Caruana | R. Galamba | B. Garijo | S.K. Kapoor | L. Máiz | J. Maldonado | A. Peralta | J. Pi | A. Revenga | S. Rodríguez | C. Salazar | J. Verplancke |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Banca y servicios financieros |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Innovación y TI |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gestión de riesgos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Estrategia y entorno macroeconómico |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Recursos humanos, talento, cultura y Retribución |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Institucional, legal y regulatorio |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gobierno corporativo y sostenibilidad (ESG) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Trayectoria profesional e internacional (consejeros no ejecutivos)

| Trayectoria profesional | J.M. Andrés | J. Caruana | R. Galamba | B. Garijo | S.K. Kapoor | L. Máz | J. Maldonado | A. Peralta | J. Pi | A. Revenga | S. Rodríguez | C. Salazar | J. Verplancke |
|---------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------|------------|-------|------------|--------------|------------|---------------|
| Administración Pública | | ◆ | | | | ◆ | ◆ | | | ◆ | | ◆ | |
| Academia | | | | | | ◆ | ◆ | | | ◆ | ◆ | ◆ | |
| Company | ◆ | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | | | ◆ | ◆ |
| Consultoría, asesoramiento, auditoría | ◆ | | ◆ | | ◆ | | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ | ◆ | |
| Alta Dirección | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ |
| Consejo de Administración | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ | ◆ |
| Organizaciones sin ánimo de lucro | ◆ | | ◆ | | ◆ | | ◆ | | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | |
| TRAYECTORIA INTERNACIONAL | | | | | | | | | | | | | |
| Europa | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ | | ◆ |
| Latinoamérica | | | ◆ | | ◆ | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ |
| Otros | | | ◆ | ◆ | ◆ | | | | ◆ | ◆ | | ◆ | ◆ |
| TOTAL CONSEJEROS NO EJECUTIVOS | | | 13 | | | 100% | | | | | | | |
| Hombres | | | 8 | | | 61,54% | | | | | | | |
| Mujeres | | | 5 | | | 38,46% | | | | | | | |

Compromiso de tiempo y dedicación

El Consejo de Administración celebra sesiones ordinarias mensuales conforme al calendario anual de reuniones establecido de antemano a principios del ejercicio, así como cuantas sesiones extraordinarias se consideren necesarias

| Órgano de gobierno | Nº sesiones en 2021 | % de asistencia* |
|--|---------------------|------------------|
| Consejo de Administración | 15 | 99% |
| Comisión Delegada Permanente | 22 | 100% |
| Comisión de Auditoría | 15 | 96% |
| Comisión de Riesgos y Cumplimiento | 22 | 100% |
| Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo | 5 | 100% |
| Comisión de Retribuciones | 7 | 100% |
| Comisión de Tecnología y Ciberseguridad | 8 | 100% |

Desglose de asistencia de consejeros a reuniones

| Consejero | Nº sesiones en 2021 | % de asistencia* |
|--------------------------------|---------------------|------------------|
| Carlos Torres Vila | 45/45 | 100% |
| Onur Genç | 37/37 | 100% |
| Juan Pi Llorens | 50/50 | 100% |
| José Miguel Andrés Torrecillas | 57/57 | 100% |
| Jaime Félix Caruana Lacorte | 74/74 | 100% |
| Raúl Galamba de Oliveira | 45/45 | 100% |
| Belén Garijo López | 36/42 | 86% |
| Sunir Kumar Kapoor | 23/23 | 100% |
| Lourdes Máiz Carro | 37/37 | 100% |
| José Maldonado Ramos | 42/42 | 100% |
| Ana Peralta Moreno | 37/37 | 100% |
| Ana Revenga Shanklin | 37/37 | 100% |
| Susana Rodríguez Vidarte | 64/64 | 100% |
| Carlos Salazar Lomelín | 22/22 | 100% |
| Jan Verplancke | 30/30 | 100% |

*Información excluyendo representantes. En caso de ausencia, delegación de representación y voto en otro director.

Estructura del Consejo

Separación clara de funciones y coordinación efectiva

La estructura de liderazgo de BBVA se caracteriza por su equilibrio y eficacia. Tanto el Presidente como el Consejero Delegado son miembros del Consejo, con responsabilidades separadas y específicas. **Ambos reportan directamente al Consejo** e interactúan con el resto de órganos de gobierno de forma continua



Presidente

- Lidera la gestión y vela por el **adecuado funcionamiento del Consejo**
- Impulsa la **estrategia** del Grupo
- Lidera el proceso de **transformación**
- Ejerce la **representación** institucional del Banco

CONSEJERO DELEGADO

- Gestiona el **día a día del negocio**
- Recibe **información directa de los negocios del Grupo** y de todos los Directores de País y responsables de Corporate & Investment Banking (C&IB), Client Solutions, además de otras áreas, como la de Sostenibilidad.

Estructura del Consejo: Solidez de los mecanismos de control

El Consejo ha adoptado medidas eficaces para asegurar el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y del Sistema de Gobierno Corporativo en su conjunto, evitando la concentración de poder en una sola persona u órgano



Alto grado de independencia

Consejo (67%)

Comisiones

Reuniones ejecutivas

Consejero Coordinador

Miembro **independiente**

Funciones **relevantes** establecidas en el Reglamento del Consejo (artículo 21)

Interacción constante con los consejeros

Interlocución directa con inversores, supervisores y otras partes interesadas

Mandato de tres años

Vicepresidente

Miembro **independiente**

Sustituye al Presidente en caso de incapacidad temporal

Fomenta la **estabilidad del Consejo**

Preside la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo

Presidentes de Comisiones

Miembros **independientes** en las comisiones de supervisión y control

Papel clave velando por **el correcto funcionamiento** de las Comisiones

Mayor **participación** e **interacción**

Más información al consejo (en cada sesión)

Comisiones del Consejo de Administración

Mayoría de Consejeros independientes*

Especialización y composición cruzada (pertenencia simultánea de miembros a más de una comisión) para fomentar la eficiencia de las interacciones

COMISIÓN DELEGADA PERMANENTE

- Coordinación decisiones sobre estrategia, presupuestos, capital y liquidez
- Seguimiento y control: estrategia; presupuestos; riesgos; capital y liquidez; desarrollo de proyectos e inversiones; y estrategias acordadas por el Consejo

AUDITORÍA

- Supervisión de la función de Auditoría Interna
- Supervisión del proceso de elaboración de los estados financieros e información pública
- Relación con el auditor externo

RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

- Seguimiento de los riesgos financieros y no financieros del Grupo (salvo aquellos que corresponden a otras comisiones)
- Supervisión de la función de Cumplimiento
- Promoción de la cultura de riesgos en el Grupo



RETRIBUCIONES

- Cuestiones retributivas relativas a las remuneraciones de los consejeros, alta dirección y *risk-takers*

NOMBRAMIENTOS Y GOBIERNO CORPORATIVO

- Evaluación del desempeño de consejeros ejecutivos
- Supervisión del sistema de Gobierno Corporativo del Banco
- Supervisión de la conducta de consejeros y posibles conflictos de intereses

TECNOLOGÍA Y CIBERSEGURIDAD

- Supervisión del riesgo tecnológico
- Seguimiento de la estrategia tecnológica del Grupo
- Supervisión de la gestión de la ciberseguridad

Más información sobre las actividades de las Comisiones del Consejo en www.bbva.com

*Excepto en la Comisión Delegada Permanente

Distribución de funciones y toma de decisiones

BBVA cuenta con un sólido proceso de toma de decisiones, caracterizado por la distribución de funciones entre los órganos de gobierno y la interacción entre éstos y con el área ejecutiva

JGA máximo órgano de gobierno

Decisión sobre asuntos relevantes. Principio de «una acción, un voto» y participación activa.

Consejo de Administración concentra funciones de supervisión y control del Banco y el Grupo con funciones de gestión, que se concretan en la adopción de las decisiones más relevantes para el Grupo, delegando la gestión ordinaria del negocio y la ejecución de su estrategia en el área ejecutiva, salvo cuando la ley disponga lo contrario.

Comisiones del Consejo Elementos centrales del sistema, integradas por miembros del Consejo con conocimientos especializados para apoyar al Consejo en asuntos dentro de su ámbito de competencia, con un sistema de trabajo coordinado entre ellas.

Enfoque experto, independencia de funcionamiento plena y asignación de funciones clara, conforme estipulan sus respectivos reglamentos.



La adecuada coordinación e interacción con la **Alta Dirección** garantiza el análisis apropiado de las materias elevadas al Consejo para su consideración o supervisión, mediante la revisión y el cuestionamiento de los planteamientos y propuestas presentados.

De esta manera, se fortalece, además, el **seguimiento y control de las decisiones adoptadas**, así como su ejecución por la Alta Dirección.

Autoevaluación anual del Consejo

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL EJERCICIO 2021

Liderado por la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo



Recaba la opinión individual de cada miembro del Consejo



Ha contado con el apoyo de un tercero independiente (Promontory)



BBVA ha implementado cambios significativos desde 2018, con resultados concretos en el refuerzo de los mecanismos de gobierno corporativo, que están alineados con la normativa vigente y las mejores prácticas, garantizando la capacidad del Consejo para dirigir su funcionamiento de manera coherente con la estrategia, valores y objetivos, así como la monitorización y control adecuados de riesgos, presentes o futuros.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL EJERCICIO 2021

Estructura, tamaño y composición

- La **composición** del Consejo es **adecuada** y sigue cumpliendo los objetivos de independencia y diversidad
- El proceso de renovación del Consejo de los últimos años ha tenido un impacto positivo, dotando al Consejo de un **equilibrio adecuado de conocimientos, experiencia y diversidad**, en línea con las necesidades actuales del Banco.
- En 2021 ha quedado patente la adecuada composición del Consejo **para analizar, activar y definir materias estratégicas para el Grupo** y su hoja de ruta para seguir avanzando.

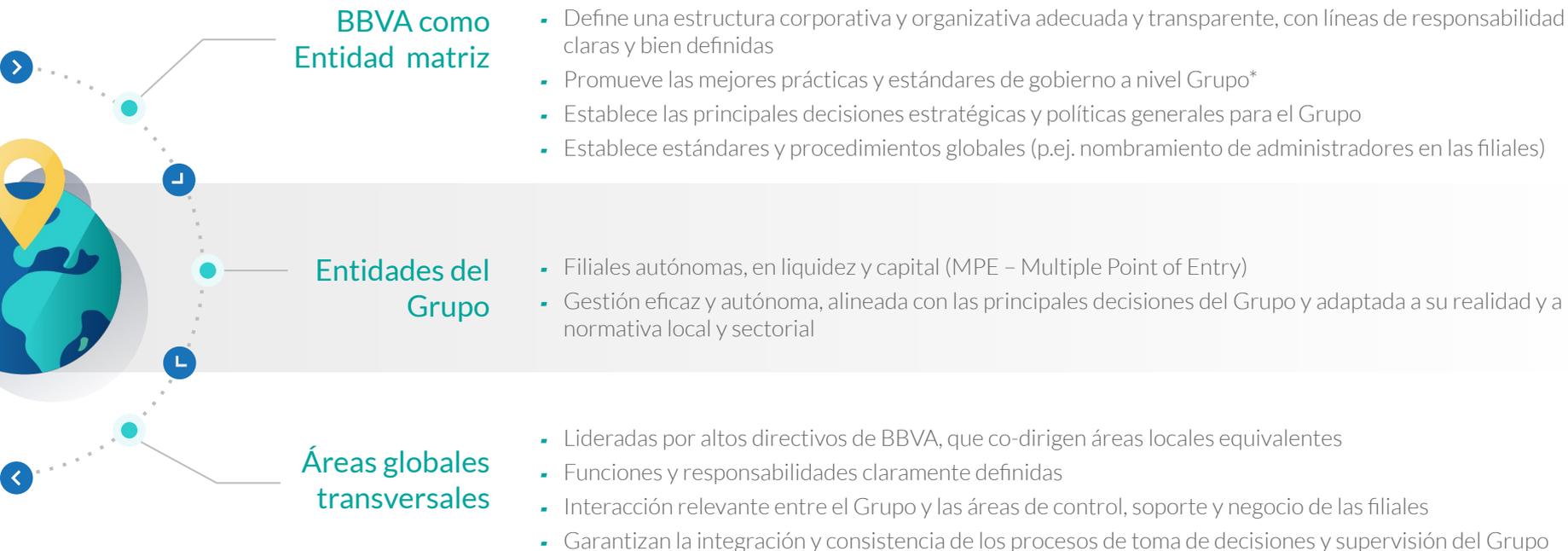
Calidad y eficiencia

- Las funciones del Consejo **han sido definidas adecuadamente** y los **procesos de toma de decisiones son robustos**, con abundancia de información y mejorados por el papel de las Comisiones, especialmente en cuanto a la supervisión y control de los asuntos en profundidad
- Los Consejeros **dedican el tiempo necesario al ejercicio de sus funciones**; las interacciones y debates son productivos, con cuestionamientos activos allí donde se estima necesario.
- La **clara distinción entre las funciones** del Presidente, Consejero Delegado y Consejero Coordinador sigue garantizando el funcionamiento adecuado de los **mecanismos de control**.

Margen de mejora continua: Incrementar la participación de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo en la planificación de la sucesión de las personas que ocupan funciones clave y seguir desarrollando su vigilancia de la Política de Gobierno Corporativo del Grupo; optimizar la información puesta a disposición de los órganos de gobierno para mejorar la eficiencia de sus reuniones; fortalecer la integración de la 2LdD en la función de Regulación y Control Interno.

Modelo de relación matriz-filial

Permite la correcta implantación del marco general de gestión y control del Grupo, así como de cualquier decisión relevante, salvaguardando la independencia de gestión de cada entidad del Grupo



*Política de Gobierno Corporativo del Grupo aprobada por el Consejo, contiene directrices para las filiales en cuanto a estructura, composición, idoneidad de los miembros y comisiones relevantes del consejo, entre otras cuestiones, conforme a un enfoque de proporcionalidad

Sistemas, procesos y mecanismos de gobierno altamente integrados y coherentes, orientados a la consecución de los objetivos e intereses comunes del Grupo, definidos conforme al mismo Propósito, Valores y Cultura

03

Remuneraciones de consejeros ejecutivos

Remuneración de consejeros ejecutivos

Nueva Política de Remuneraciones de los Consejeros aprobada por la JGA 2021 (vigencia 2021-2023)

01

Sistema simple, transparente y centrado en el desempeño (KPIs estratégicos)

02

Retribución **en línea con la estrategia y perfil de riesgo del Banco** (importes dentro de las horquillas de referencia)

03

Alineada con la política de retribución y modelo de compensación de la **Alta Dirección**

04

Reglas específicas para la **liquidación y pago** de importes variables con una estructura a largo plazo

RETRIBUCIÓN VARIABLE

Variable objetivo



Indicadores



Variable anual



Indicadores LARGO PLAZO

+ Objetivos para cada indicador y escalas de cumplimiento que van del 0% al 150% del objetivo establecido para el variable

Posibilidad de ajustar los importes diferidos (a la baja) según el perfil de riesgos y rentabilidad del accionista

CAMBIOS EN LA POLÍTICA 2021

- Nuevo **indicador de sostenibilidad** (Movilización de financiación sostenible) con una ponderación específica (10%) + índice sintético de banca responsable (para el Presidente)
- Nuevo principio general **sobre igualdad salarial** entre hombres y mujeres
- Cambios en el **sistema de previsión del Presidente** (reducción de aportación anual al 15% del salario), cambios a la estructura salarial con una **reducción del salario total** y un incremento de la parte variable
- Cambios al **calendario de diferimiento** y cláusulas **malus** y **clawback**
- Cambios adicionales para garantizar el alineamiento con los **nuevos requisitos normativos** (CRD V, SRD II) y revisión de las condiciones contractuales



Indicadores de la remuneración de consejeros ejecutivos

/ KPIs ANUALES

(PERIODO DE MEDICIÓN ANUAL 2021)

| Tipo | KPI anual 2021 | Presidente | CEO |
|---------------|--------------------------|--|---------|
| Financiero | Resultados | Resultado atribuido* | 10% 15% |
| | Resultados | Valor tangible en libros por acción (TBV) | 15% 10% |
| | Rentabilidad | RORC | 10% 10% |
| | Eficiencia | Ratio de eficiencia | 10% 15% |
| No-Financiero | Satisfacción del cliente | Índice de Satisfacción del Cliente (IreNe) | 10% 15% |
| | Sostenibilidad | Movilización de financiación sostenible | 10% 10% |
| | Transformación | Ventas digitales | 10% 10% |
| | KPIs individuales | Relacionados con sus cargos | 25% 15% |

Estos KPIs tienen en cuenta riesgos presentes y futuros y están en línea con los seleccionados para efectuar el seguimiento **del avance del Grupo en nuestras Prioridades Estratégicas**.

*Excluye operaciones corporativas

/ KPIs A LARGO PLAZO

(PERIODO DE MEDICIÓN DE TRES AÑOS 2022-2024)

| Tipo | KPI | Presidente | CEO |
|---------------------|---|------------|-----|
| Capital | CET 1 Fully-Loaded | 40% | 40% |
| Liquidez | Ratio de cobertura de liquidez | 20% | 20% |
| Rentabilidad | ROTE | 30% | 30% |
| Generación de Valor | Rentabilidad Total para el Accionista (TSR) | 10% | 10% |

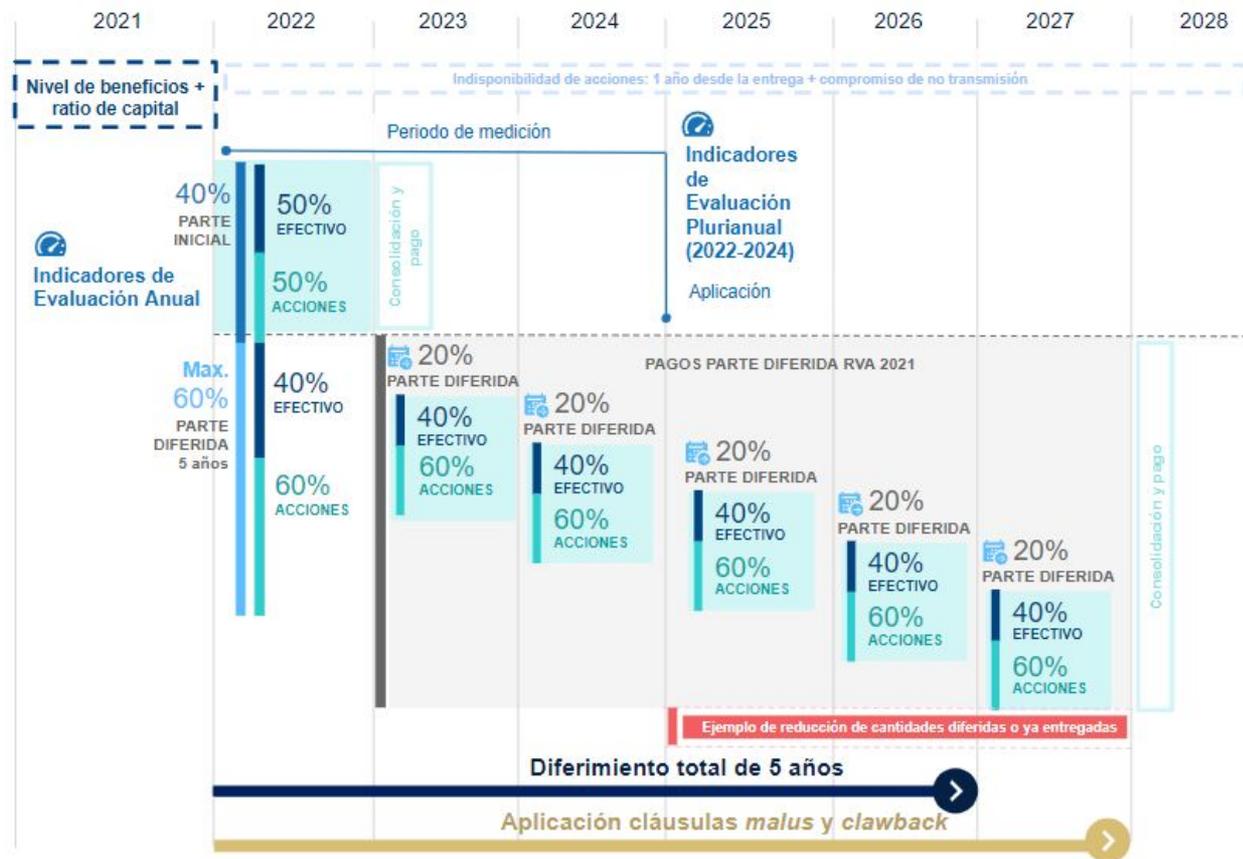
En línea con las reglas aplicables al resto del Colectivo Identificado de BBVA, la retribución variable diferida de los **consejeros ejecutivos** está sujeta al cumplimiento de estos indicadores de evaluación plurianual.

De no cumplirse los objetivos establecidos para cada KPI a largo plazo, la parte diferida de la retribución variable anual pendiente de pago se ajustará a la baja, nunca al alza.

Esquema retributivo alineado con el riesgo

La retribución variable de los consejeros ejecutivos se concede, se consolida y se abona con arreglo a la normativa europea, tal como se establece en la Política de Remuneraciones de los Consejeros. Estas reglas incluyen:

- **esquemas de diferimiento** (60% sobre un plazo de 5 años)
- pago en **efectivo** y **acciones** (más del 50% en acciones)
- 1 año de **indisponibilidad** de las acciones;
- **prohibiciones de seguro o cobertura**
- criterios de actualización de la parte en efectivo;
- cláusulas **malus y clawback** para el 100% del variable
- **límite a la retribución variable** del 100% del componente fijo (200% si lo aprueba la JGA)



BBVA

Creando Oportunidades

04

**Estrategia: enfoque
reforzado sobre
sostenibilidad**

Firme convicción en nuestro Plan Estratégico, resultado de un proceso de reflexión liderado por el Consejo

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS



Mejorar la salud financiera de nuestros clientes



Ayudar a nuestros clientes en su transición hacia un futuro sostenible



Llegar a más clientes



Incrementar la excelencia operativa



El mejor equipo, y el más comprometido



Datos y Tecnología

Estrategia BBVA

BBVA dispone de una posición única para acelerar su crecimiento rentable

- Franquicias líderes en mercados con un alto atractivo
- Marcando tendencias en banca digital y sostenibilidad
- Cultura y mentalidad diferenciales
- Historial contrastado de capacidad de generación de resultados financieros
- Disciplina en la asignación de capital
- Excedentes de capital para el reparto de dividendos entre accionistas y crecimiento

Estamos ejecutando nuestro plan estratégico conforme a unos objetivos muy claros

- Un banco más grande y más rentable
- Un banco de referencia para nuestros clientes basado en una propuesta de valor única
- Continuar liderando en eficiencia a través de la excelencia operativa

Nos hemos fijado metas ambiciosas a largo plazo para acelerar el crecimiento rentable y generar más valor para nuestros accionistas



PRIORIDAD ESTRATÉGICA:

"Ayudar a nuestros
clientes en su
transición
hacia un **futuro
sostenible**"



BBVA

Enfoque diferencial y **firme
compromiso** de los órganos de
gobierno para gestionar:

01
Oportunidades

02
Riesgos

03
Transparencia

Modelo de gobierno de la sostenibilidad

El Consejo ha aprobado un modelo de gobierno para la sostenibilidad **totalmente alineado con la estrategia de BBVA**, orientado a su integración en todas nuestras actividades. El Consejo, piedra angular de este modelo, ha definido e impulsado la adopción en el Banco de una estrategia en materia de sostenibilidad y cambio climático, aprobando sus principales elementos y supervisando de manera continua su implantación en todo el Grupo, con el apoyo de las Comisiones especializadas del Consejo.



El Consejo ha reforzado su conocimiento y experiencia en el ámbito de la sostenibilidad mediante la incorporación de miembros **con amplios conocimientos y experiencia** sobre la materia y ha ampliado su programas de formación para incluir cuestiones de sostenibilidad

Creación de un área global de Sostenibilidad, promoviendo la sostenibilidad desde las más altas instancias de la Organización

El área de Sostenibilidad vela por la integración de la sostenibilidad en la gestión del día a día del Grupo

Diseñar nuestra **agenda estratégica** de sostenibilidad

Desarrollar productos sostenibles para aprovechar **nuevas oportunidades de negocio**

Generar **conocimiento especializado** para ofrecer asesoramiento diferencial a nuestros clientes

Establecer **metodologías y alianzas comerciales** para impulsar los negocios relacionados con la sostenibilidad

EJECUCIÓN ORGANIZADA EN TORNO A 4 OBJETIVOS Y CENTRADA EN 12 FLUJOS DE TRABAJO



Estrategia, objetivos y compromisos claros



Desarrollo de negocio

Maximizar la movilización de financiación sostenible

200 MM€
ENTRE 2018 Y 2025
Compromiso 2025 de BBVA



Alineamiento de la cartera

Adopción de la metodología PACTA con métricas y objetivos relevantes definidos en 2021 y marco ambiental y social actualizado



Impactos directos

Reducción de la huella ambiental y compensación de emisiones

70%
USO DE ENERGÍAS
RENOVABLES EN 2025

68%
REDUCCIÓN DE LAS
EMISIONES DE CO₂ EN 2025
(VS. 2015)



Transparencia

Integración de asuntos relativos a la sostenibilidad informes corporativos, aplicando normas internacionales



Adhesión al compromiso Net Zero 2050

BBVA

Creando Oportunidades

05

**Estrategia y gestión del
riesgo**

Estrategia de Riesgo

Declaración de Apetito de Riesgo del Grupo BBVA



El **Grupo BBVA** ha definido un modelo de negocio de banca universal, multicanal y responsable, basado en valores, comprometido con el **desarrollo sostenible**, centrado en las **necesidades de nuestros clientes** y con el **foco puesto sobre la excelencia operativa y en la preservación de una adecuada seguridad y continuidad del negocio**.



BBVA quiere alcanzar dichos objetivos manteniendo un **perfil moderado de riesgo**, para lo que se ha dotado de un modelo de riesgos que le otorga una **posición financiera robusta**, permitiéndole hacer realidad su **compromiso con la sostenibilidad** y alcanzar elevados niveles de **rentabilidad ajustados al riesgo a lo largo del ciclo**, la mejor forma de afrontar coyunturas adversas sin comprometer sus estrategias.



La gestión del riesgo en BBVA pasa por una **gestión prudente** y por una **visión integral y prospectiva de todos los riesgos**, que nos permite adaptarnos al riesgo de disrupción inherente al negocio bancario e incluye el factor de riesgo climático, una diversificación de carteras por geografías, clases de activos y segmentos de clientela y el mantenimiento de una relación a largo plazo con el cliente, contribuyendo de esta **manera a alcanzar un futuro sostenible, para garantizar un crecimiento rentable y una generación de valor recurrente**.

Gestión y control de los riesgos



Marco de gobierno integral e información a los órganos de gobierno

- El **Consejo de Administración** define la estrategia de gestión y control de riesgos, así como el perfil de riesgo, otorgando un papel relevante a la **Comisión de Riesgos y Cumplimiento**
- Reglamento **interno** y **comités a nivel ejecutivo granulares**, fomentando la **retroalimentación tanto en sentido ascendente como descendente**



Marco holístico de gestión del riesgo

- El marco de **apetito de riesgo del Grupo BBVA** comprende **todos los riesgos relevantes, financieros o no financieros**
- Abarca **todas las líneas de negocio y unidades internas**
- **Visión integral: global, local y por tipo de riesgo**, con un **enfoque prospectivo**



Función ejecutiva independiente y autónoma dentro del Grupo BBVA

- Desarrollada por un **equipo altamente cualificado y experimentado**
- Priorizando la **tecnología y los datos** como palancas clave para un perfil de riesgo seguro y sólido
- **Sólida cultura de riesgo** en todo el Grupo

BBVA

Creando Oportunidades

06

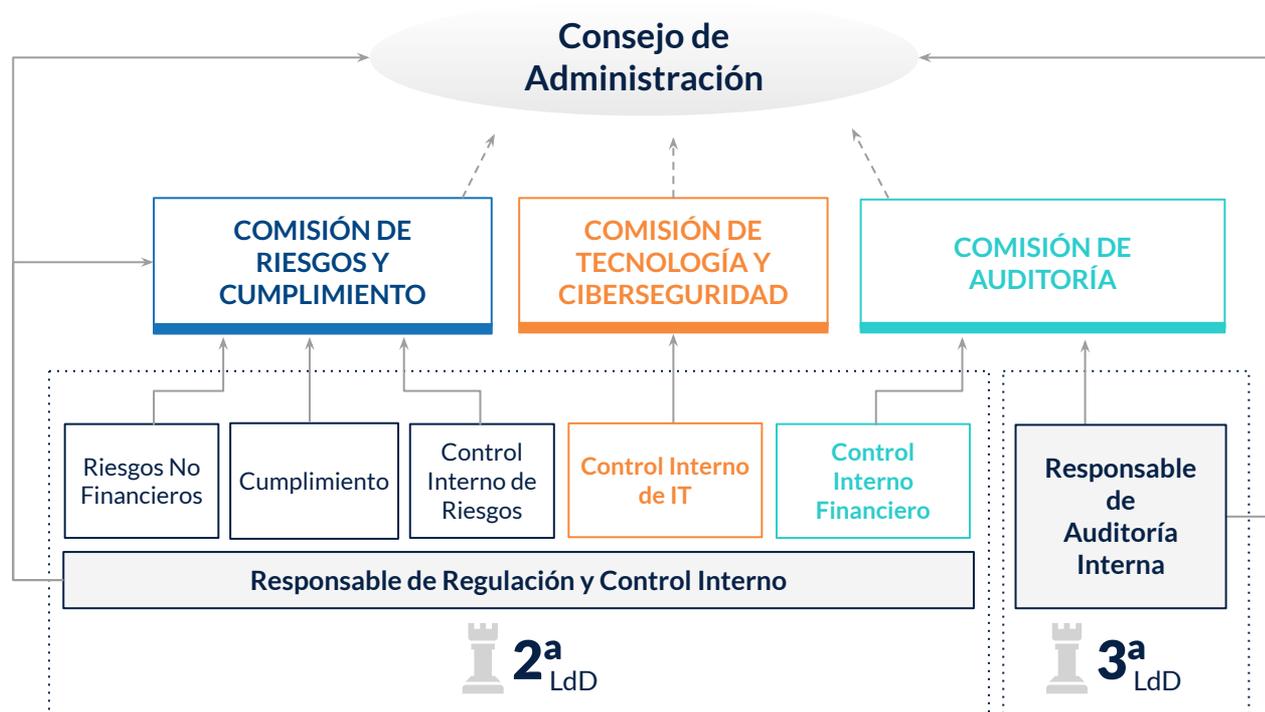
Control interno

Control interno: dependencia directa de los órganos sociales para asegurar su independencia y un seguimiento y supervisión adecuados

Bajo la dependencia directa del Consejo, los Altos Directivos

responsables de las funciones de control interno en BBVA actúan con total independencia de las áreas de negocio, disponiendo en todo momento de acceso y comunicación directos con las correspondientes Comisiones.

El Consejo es responsable de su nombramiento y cese, así como de la definición de sus objetivos y la evaluación de su desempeño, conforme a las propuestas de las Comisiones correspondientes.



→ Dependencia directa de la alta dirección

- - - -> Información a través del reporte y actas de la Comisión

Funciones de control interno a nivel ejecutivo

BBVA dispone de un modelo de control interno para garantizar la adecuada gestión y control de todos los riesgos no financieros relevantes derivados de cualquier negocio y actividad desarrollada por el Grupo BBVA dentro de los límites de apetito establecidos por el Consejo de Administración, y la definición de las acciones de mitigación que se consideren necesarias.

3 LÍNEAS DE DEFENSA



**ÁREAS DE
NEGOCIO
Y DE APOYO**

***Risk Control
Assurers (RCA)***



REGULACIÓN Y CONTROL INTERNO
(incl. Riesgos No Financieros, Cumplimiento y Control Interno de Riesgos)

Risk Control Specialists (RCS)

Los RCS garantizan la implantación de mecanismos de mitigación y control dentro de su alcance de riesgos de manera transversal en el grupo. Existen 10 RCSs para los siguientes riesgos:

- PERSONAS
- SEGURIDAD FÍSICA
- SEGURIDAD TECNOLÓGICA
- SEGURIDAD INFORMÁTICA Y DE DATOS
- LEGAL
- FINANZAS
- CUMPLIMIENTO
- PROCESOS
- TERCEROS
- RIESGOS



**AUDITORÍA
INTERNA**

BBVA

Creando Oportunidades

07

Información adicional

Información adicional

Más información sobre Gobierno Corporativo de BBVA en:

Consejo de
Administración
de BBVA



Comisiones del
Consejo



Informe Anual
de Gobierno
Corporativo



Retribución de
los Consejeros



Sostenibilidad y
Banca
Responsable

