

**BBVA**

Creando Oportunidades

# Gobierno Corporativo de BBVA

Resumen 2022

Febrero 2023



# Aviso legal

Este documento se proporciona únicamente con fines informativos siendo la información que contiene puramente ilustrativa, 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 actuales proyecciones, si bien los resultados reales pueden verse sustancialmente modificados en el futuro por determinados riesgos e incertidumbres y 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 informarse de ello, y de observar cualquier restricción. Aceptando este documento los receptores aceptan las restricciones y advertencias precedentes.

# El Gobierno Corporativo de BBVA es un elemento clave para el crecimiento del Banco y para la consecución de sus objetivos estratégicos

01

## Resultados financieros

2022: crecimiento excepcional con los mejores resultados de la historia

02

## Digitalización e Innovación

Crecer y ofrecer un extraordinario servicio al cliente impulsado por la digitalización

03

## Sostenibilidad

Construyendo un futuro más verde e inclusivo

04

## Cultura y Valores

Con un claro impacto sobre nuestro entorno de trabajo

Respaldado por **un Sistema de Gobierno Corporativo robusto y efectivo (05)**

... para guiar al Grupo en la consecución de su Propósito:

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



Creando Oportunidades

# Resultados financieros

2022: crecimiento excepcional con los mejores resultados de la historia

01

# Sobre BBVA



## PRESENCIA GLOBAL BBVA

DICIEMBRE 2022



Países	Sucursales	Empleados	Clientes
>25	6.040	115.675	89,3M

### NUESTRO PROPOSITO

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



## MAGNITUDES FINANCIERAS

DICIEMBRE 2022

Beneficio neto atribuido  
12M22

6.420 M€

Activos totales

713.140 M€

Préstamos y anticipos a  
clientes - bruto

369.260 M€

CET 1 FL

12.61% vs.  
11.5%-12% RANGO  
OBJETIVO

Depósitos de clientes

393.856 M€



## CAPACIDADES DIGITALES

DICIEMBRE 2022

### CLIENTES



Clientes  
digitales

49,0 M



Clientes  
móviles

47,4 M

### VENTAS DIGITALES

UNIDADES

78%

PRV<sup>1</sup>

61%



## DESARROLLO SOSTENIBLE

NUEVO Objetivo de Negocio Sostenible 2025

300 MM€

136 MM€

Entre 2018 y 2025

Compromiso con la Comunidad de BBVA para 2025

Canalizados hasta diciembre de 2022

550 MN€

De 2021 a 2025

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

# 2022: el mayor beneficio neto atribuido de la historia

## BENEFICIO ATRIBUIDO RECURRENTE<sup>1</sup>

(M€ CORRIENTES)



**+48%**  
vs. 2021

**+31%**  
vs. 2021

**Beneficio atribuido reportado (M€)**

3.519

5.324

3.512

1.305

4.653

6.420

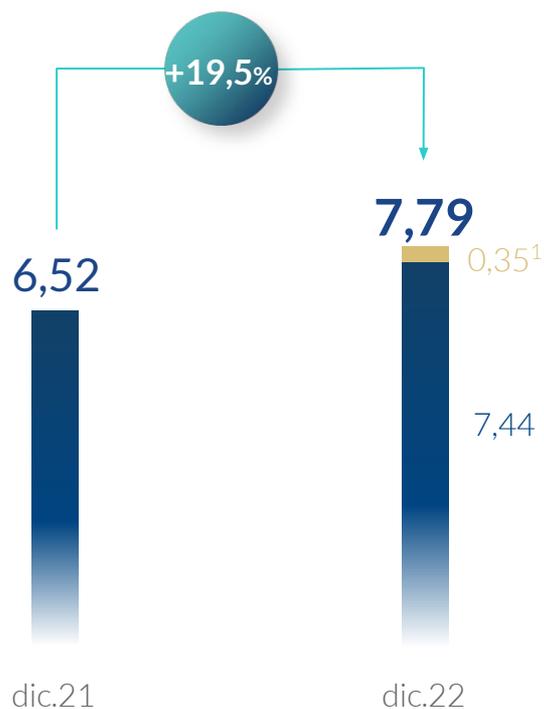
(1) El beneficio atribuido recurrente y el beneficio por acción recurrente excluyen los impactos extraordinarios tal y como se reportaron en la presentación de resultados de cada año. Para 2022 el beneficio por acción (BPA) está calculado considerando el número de acciones existentes a 31/12/22, excluyendo las acciones medias en autocartera. Para los periodos anteriores, el BPA está calculado considerando el número medio de acciones para cada periodo, excluyendo las acciones medias en autocartera (la autocartera de 2021 incluía 112 millones de acciones adquiridas bajo el programa de recompra de acciones). (2) El BPA calculado de acuerdo a la norma NIC. 33 habría sido 0,46; 0,75; 0,47; 0,14; 0,67 y 0,99 para los ejercicios 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, respectivamente

# Aceleramos la creación de valor para nuestros accionistas

## PATRIMONIO NETO TANGIBLE + DIVIDENDOS

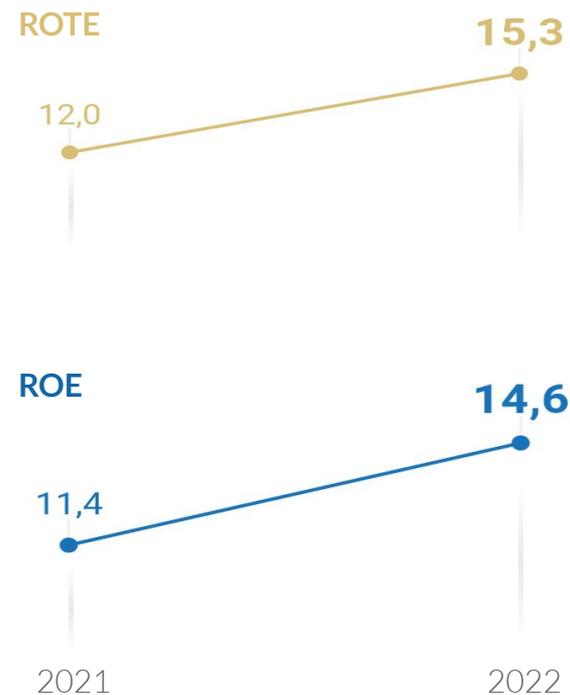
(€/ ACCIÓN)

■ Patrimonio Neto Tangible / acción ■ Dividendos pagados / acción



## RATIOS DE RENTABILIDAD<sup>2</sup>

(%)



(1) Dividendo por acción de abril 2022 de 0,23 € (bruto) y octubre 2022 de 0,12 € (bruto). (2) Los ratios de rentabilidad excluyen operaciones interrumpidas y resultados no recurrentes.

# Incrementamos sustancialmente el *pay-out*

## PAY-OUT TOTAL 2022

equivalentes a  
**3,0** MM€<sup>1</sup> **50** cts.€/acción<sup>2,3</sup>

**47%**  
 del beneficio  
 atribuido reportado<sup>4</sup>

DIVIDENDO EN  
 EFECTIVO<sup>2</sup>

**43** cts.€/acción

+39% vs. 2021

**31** cts.€/acción abr.23

**12** cts.€/acción oct.22

NUEVO PROGRAMA  
 DE RECOMPRA  
 DE ACCIONES<sup>5</sup>

**422** M€

**1,1%** de la capitalización bursátil<sup>6</sup>

(1) Pendiente de aprobación de los Órganos Sociales y en el caso del programa de recompra de acciones pendiente asimismo de autorizaciones supervisoras. (2) Importes brutos. (3) Incluye el dividendo en efectivo por importe de 43 cts.€/acción y el programa de recompra de acciones de 422M€ que equivalen a 7 cts.€/acción. (4) Este ratio se ha calculado tomando en consideración: (i) los resultados reportados de 2022 (6.420 M€) y (ii) el número de acciones con derecho a dividendo a 31 de enero de 2023 (5) El importe del programa de recompra de acciones equivaldría a 7 céntimos de euro por acción. (6) Calculado con el precio de cierre a 31 de enero 2023

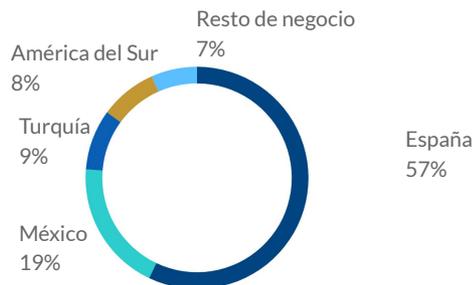
**La retribución total al accionista representa un ~8% de la capitalización bursátil**  
**Incremento total del *pay-out* a los accionistas de un 61% frente a 2021**

# Una presencia bien diversificada con franquicias líderes

## DESGLOSE POR ÁREA DE NEGOCIO

### ACTIVOS TOTALES<sup>1</sup>

DIC-22



### MARGEN BRUTO<sup>1</sup>

12M22



## POSICIÓN DE FORTALEZA

RANKING Y CUOTA DE MERCADO (%)<sup>2</sup>



	ESPAÑA	<b>#3</b> 13,3%
	MÉXICO	<b>#1</b> 24,4%
	TURQUÍA	<b>#2</b> 17,9%
	COLOMBIA	<b>#4</b> 10,9%
	PERÚ	<b>#2</b> 20,2%

(1) Estas cifras excluyen el Centro Corporativo.

(2) Últimos datos disponibles sobre cuota de mercado en el mercado de crédito, puesto dentro del ranking de entidades comparables. Turquía entre bancos privados

**BBVA**

Creando Oportunidades

# Digitalización e Innovación

Crecer y ofrecer un extraordinario servicio al cliente impulsado por la digitalización

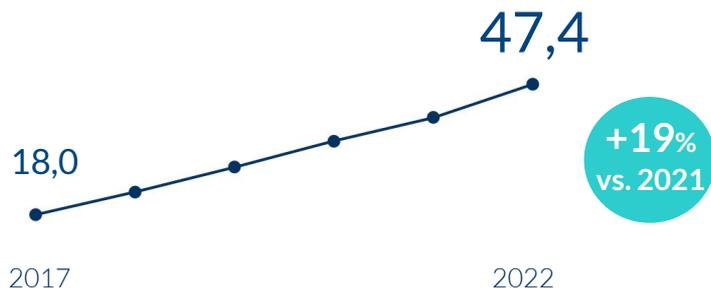
02

# Nuestra transformación nos ha permitido tener franquicias líderes en mercados de alto crecimiento

## VINCULACIÓN DIGITAL

### CLIENTES MÓVILES

(MILLONES DE CLIENTES)



### VENTAS DIGITALES

(%, UNIDADES Y VALOR (PRV<sup>1</sup>))



## AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

A LA CABEZA EN NPS<sup>2</sup> EN TODAS LAS GEOGRAFÍAS



GRUPO BBVA

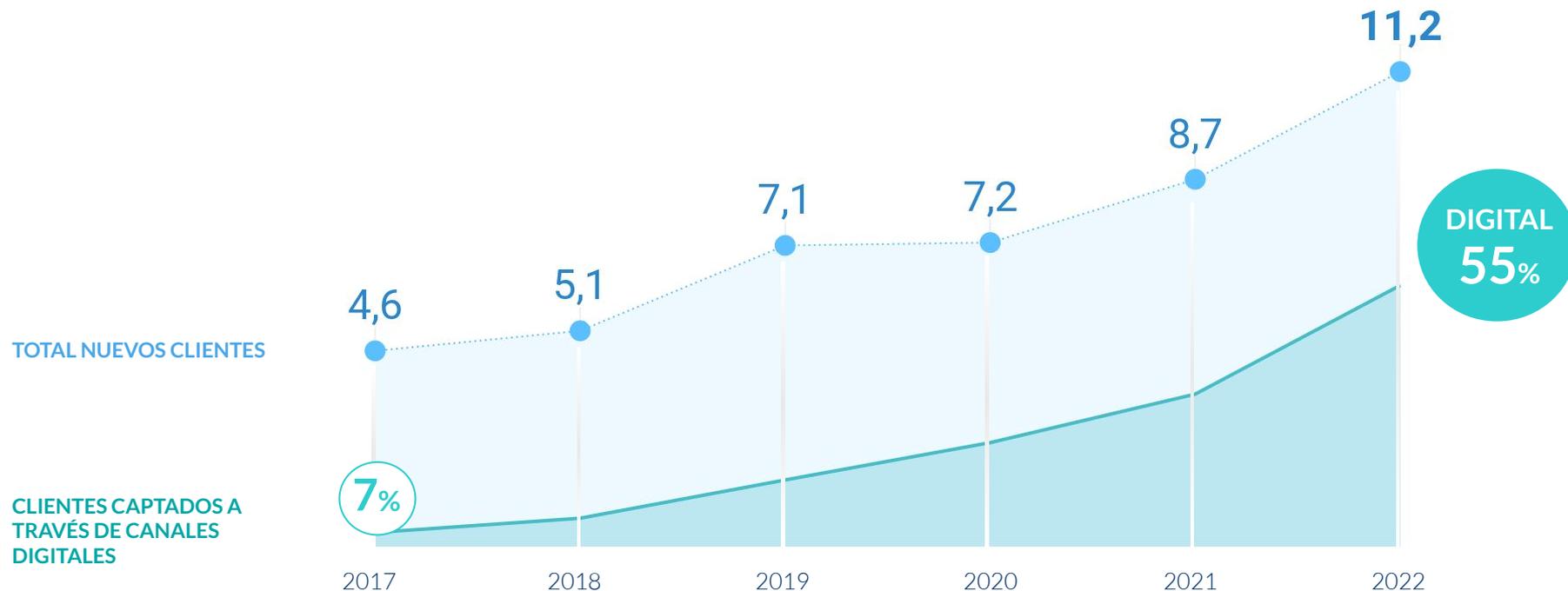
+5 pp NPS  
vs. 2021

(1) Product Relative Value como un proxy de valor de las unidades vendidas. (2) Índice de Recomendación Neta (por sus siglas en inglés) entre los bancos más grandes en sus respectivas geografías.

# Estableciendo un récord con más de 11 millones de nuevos clientes

## NUEVOS CLIENTES<sup>1</sup>

(GRUPO BBVA, MILLONES; % DE CAPTACIÓN A TRAVÉS DE CANALES DIGITALES)



(1) Captación bruta de clientes del segmento minorista a través de canales propios. A efectos comparativos, los datos excluyen el negocio de EE.UU. vendido a PNC.

**Alcanzamos 67,3 millones de clientes activos en diciembre de 2022**

# Invertir en innovación como herramienta para nuevas capacidades

## INVERSIONES SELECTIVAS EN BANCOS DIGITALES

## VEHÍCULOS DE VENTURE CAPITAL

### CONSTRUIDOS SOBRE INFRAESTRUCTURAS EXISTENTES

#### **BBVA Italia**

Banco digital universal en Italia



### INVERSIONES



Un banco digital basado únicamente en aplicaciones y centrado en hipotecas, préstamos a PYMEs y depósitos



Plataforma BaaS con autorización bancaria completa para operar en toda Europa



Un actor totalmente digital centrado en consumidores de clase media-baja y microempresas



Fondo fintech de venture capital



Líder chino en venture capital tecnológico con más de 400 compañías en cartera, centrado en IA



Inversiones en Sostenibilidad



## Estas inversiones apoyan el desarrollo de nuevas capacidades en el Grupo

Hemos ido incorporando los aprendizajes que adquirimos de este tipo de inversiones:



Madiva en España

Funciones de valoración de viviendas



Openpay en México

Pagos en Latinoamérica

**BBVA**

Creando Oportunidades

# Sostenibilidad

Construyendo un futuro más verde e inclusivo

03

Nuestra ambición es apoyar el crecimiento de negocio y gestionar nuestros impactos, **con tres objetivos e indicadores principales**



Fomentar nuevos negocios a través de la Sostenibilidad

Canalizar negocio sostenible

NUEVO<sup>1</sup>



Objetivo de BBVA 2025

300 MME

DESDE 2018 A 2025

Cambio climático y crecimiento inclusivo



Alcanzar Cero Emisiones Netas en 2050

Objetivos de alineamiento a 2030 para 6 sectores intensivos en carbono

PETRÓLEO Y GAS
 ENERGÍA
 CARBÓN<sup>(2)</sup>  
 ACERO
 CEMENTO
 AUTO

Trabajando en objetivos para más sectores

Neutros en emisiones netas por nuestra actividad directa

100% USO DE ENERGÍA RENOVABLE EN NUESTRAS OPERACIONES EN 2030<sup>(3)</sup>



Generar un impacto positivo

Inversión en la comunidad

Compromiso de BBVA con la Comunidad 2025

550 M€  
Impacto en 100 M de personas

ENTRE 2021 Y 2025

Diversidad

Mujeres en cargos directivos

35%  
EN 2024

(1) Objetivo anunciado en octubre de 2022

(2) 2040 en países emergentes

(3) Scope 1, 2 y parte del 3 (viajes de negocios, desplazamientos de los empleados y residuos).

# Llevamos el negocio sostenible **al siguiente nivel**

**Triplicamos** nuestro **compromiso** de negocio sostenible

Con un **enfoque holístico** que incluye la acción climática, el crecimiento inclusivo y todos los segmentos

Nuevo objetivo en 2022

**300.000 M€**

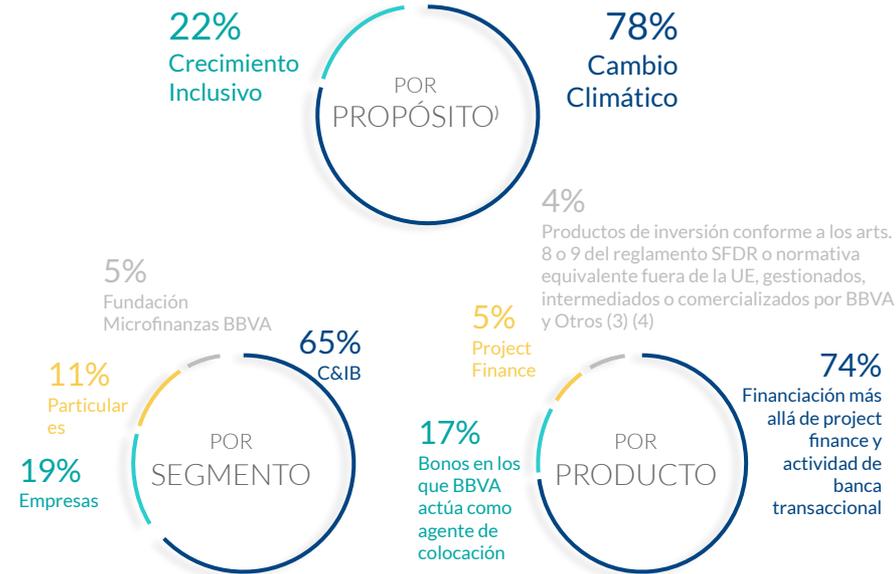
Objetivo en 2021 **136.000 M€**  
 Canalizados hasta Dic. 2022  
 50.000 M€ en 2022

Objetivo en 2018 **100.000 M€**  
**Δ41% YoY**



**La Sostenibilidad como una palanca de crecimiento**

## Desglose de negocio sostenible <sup>(2)</sup>



<sup>(1)</sup> Cifras de 2018-2022

<sup>(2)</sup> En aquellos casos dónde no sea posible o no se disponga de suficiente información para un reparto preciso entre las categorías de cambio climático y crecimiento inclusivo, se efectuarán estimaciones internas en base a la información disponible.

<sup>(3)</sup> Incluye, en el caso de CIB y Corporaciones: depósitos estructurados, principalmente; y en Particulares: depósitos estructurados, pólizas de seguros de vehículos eléctricos y renting de vehículos eléctricos, principalmente

<sup>(4)</sup> Sobre la Divulgación de Información Relativa a la Sostenibilidad (SFDR)

# Trabajando sobre **5 palancas de crecimiento**

**1**

**Estrategias sectoriales para clientes corporativos**

Centrándonos en las tecnologías de baja emisión de carbono y en los sectores de alta emisión **aprovechando las capacidades de asesoramiento**

**2**

**Impulsando el negocio de empresas**

**Desarrollando productos centrados en 6 temas** (auto, sector inmobiliario, agricultura, cadena de suministro, energía, crecimiento inclusivo) **aprovechando nuestros conocimientos con clientes corporativos**

**3**

**Lanzando grandes apuestas para expandir rápidamente** nuestro negocio minorista aprovechando nuestra ventaja digital

**Creando una propuesta de valor innovadora y disruptiva** en sectores verticales específicos

**4**

**Financiando nuevas tecnologías sostenibles**, actualmente no bancarizables con las estructuras de financiación tradicionales

**Liderando la financiación de estas tecnologías** (hidrógeno, baterías, tecnologías de captura, almacenamiento y uso de carbono...)

**5**

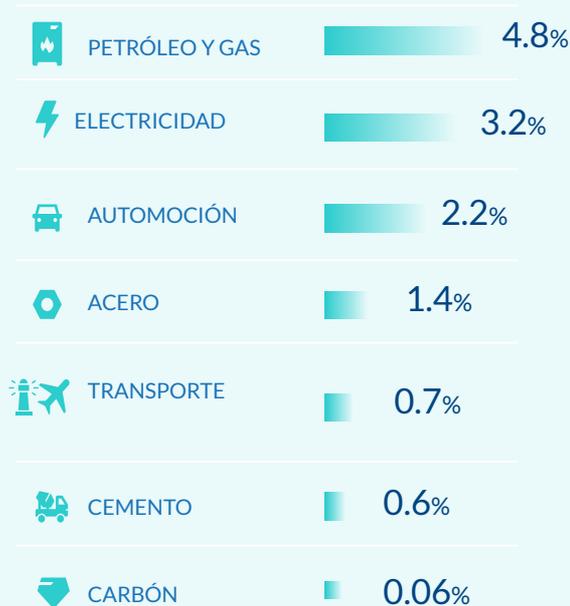
**Desarrollando la mejor capacidad de gestión de riesgos** de sostenibilidad

Lograr una capacidad superior de gestión de riesgos es un **elemento clave para fomentar el crecimiento**



# Aplicando la estrategia de alineamiento de cartera y destacando en la gestión de las emisiones indirectas

EAD Mayorista Dic. 22



**12,95** % EAD Mayorista  
**(6,69** % de EAD del Grupo)

OBJETIVOS DE ALINEAMIENTO

Métrica	Escenario de referencia	Punto de partida BBVA (2020) <sup>(2)</sup>	Dato en 2021	Dato en 2022	Esfuerzo absoluto hasta 2020-2030	Esfuerzo absoluto hasta 2022
Mn T CO <sub>2</sub> e	IEA Net Zero 2050	<sup>(1)</sup>	14	-	<b>-30%</b>	-
Kg CO <sub>2</sub> e/Mwh	IEA Net Zero 2050	221	199	212	<b>-52%</b>	<b>-4.0%</b>
g CO <sub>2</sub> /km	IEA Net Zero 2050	205	202	195	<b>-46%</b>	<b>-4.8%</b>
Kg CO <sub>2</sub> /T acero	IEA Net Zero 2050	1270	1250	1140	<b>-23%</b>	<b>-10.2%</b>
g CO <sub>2</sub> /v-km	Aviación y tpte. marítimo pendientes de definir en 2023					
Kg CO <sub>2</sub> /T cemento	IEA Net Zero 2050	700	690	690	<b>-17%</b>	<b>-1.4%</b>

**Plan de disminución gradual: 2030 para países desarrollados y 2040 a nivel mundial**

(1) Año base considerado por BBVA para PyG 2021

(2) Avances en la calidad de datos reflejados en los escenarios base y los objetivos, manteniendo el % de esfuerzo de reducción definido

Fomentando el negocio sostenible y la transición de los clientes en lugar de imponer amplias restricciones...

... a través de un nuevo modelo de originación de negocio para captar la naturaleza dinámica de las estrategias de nuestros clientes a través de enfoques prospectivos

# Aprovechamiento de los planes sectoriales para gestionar los objetivos de alineación de la cartera

BBVA desarrolla **planes sectoriales para cada sector para el que se ha fijado un objetivo**

El **Indicador de Riesgo de Transición (TRI)** es un **dato clave** para cada plan sectorial, ya que permite **clasificar a los clientes** por niveles y ofrecer un **asesoramiento a medida**

Los planes sectoriales **permiten fijar anualmente objetivos** internos de descarbonización para cada sector

Se ha diseñado un **gobierno corporativo** específico para **dirigir los avances** en cada sector, **con la participación** de todos los equipos pertinentes de las **áreas de negocio y de riesgo**.

...con **herramientas específicas** para evaluar la transición de los clientes integrada en las políticas de crédito

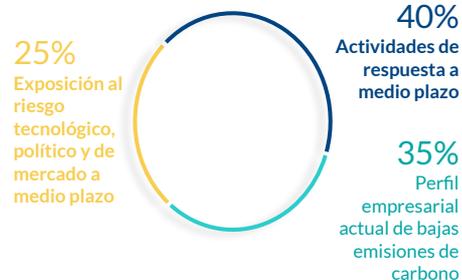
El **Indicador de Riesgo de Transición (TRI)** es una combinación de **2 métricas...**

...que combinado con las **políticas de crédito** proporciona una **evaluación holística** de la transición de cada cliente

20% concienciación sobre el cambio climático (CCA)



80% de evaluación de la transición al carbono (CTA)



AAA AA+ A ..... B B- CCC+ CCC

Calificación crediticia intrínseca antes del límite soberano

Indicador de Riesgo de Transición

AVANZADO

Aumento potencial de la cuota de negocio con los clientes mejor valorados

FUERTE

MODERADO

Evaluación cualitativa para el proceso de toma de decisiones

POBRE

Plan de vinculación

Iniciativas de mitigación de riesgos

# Fomentando la **transparencia** en nuestro reporting de Sostenibilidad

## El Informe Anuales del Grupo BBVA en 2022 está alineado con los estándares más avanzados del mercado



El compromiso con las recomendaciones TCFD del FSB llevó a la **publicación del informe stand-alone TCFD de BBVA**, primero en octubre de 2020, actualizado en junio de 2021 y marzo de 2022 . Se volverá a publicar en marzo de 2023 <sup>1</sup>



Una de las primeras entidades del mundo en apoyar la iniciativa Measuring Stakeholder Capitalism del WEF-IBC



Información sobre la evolución de BBVA con respecto a la publicación de informes ESG según SASB - normas para Bancos Comerciales, Financiación del Consumo y Financiación Hipotecaria



Normas de la Iniciativa de *Reporting* Global a través de la publicación de la Memoria de Información No Financiera de BBVA (NFIR)

## Divulgación ampliada de métricas alineadas con **GRI**, **WEF-IBC** y **SASB**

- (1) Por primera vez, BBVA incorporará elementos de un Plan de Transición, siguiendo las normas y recomendaciones para instituciones financieras publicadas por Alianza Financiera de Glasgow para el Cero Neto (GFANZ, en inglés) en noviembre de 2022



# Generando un impacto positivo para la sociedad con la integridad como nuestro rasgo diferenciador...

## Impacto en la sociedad...

**550 M€** **100 M**  
invertidos de personas  
en la beneficiadas  
comunidad

A fecha **237 M€** **62 mill**  
 de **Dic 22** invertidos beneficiados

 Fundación  
 BBVA Microfinanzas

 **1ª** organización privada en ayuda al desarrollo en materia de género

 **2ª** mayor iniciativa filantrópica a nivel global

 **1º** de LatAm, según OCDE por tercer año consecutivo en 2022

## ...a través de nuestra actividad...

Fomentar una relación con **clientes** basada en la transparencia y la responsabilidad

Apoyar la **creación de empleo** e **impulsar la productividad** mediante la concesión de préstamos a empresas y PYME en toda nuestra huella

**Descarbonización de nuestras operaciones** mediante la reducción de la huella ambiental y la compensación de emisiones

## ...con un fuerte sistema de gobierno corporativo...

Un Sistema de **Gobierno Corporativo** sólido y efectivo a nivel del Consejo

Un **Área de Sostenibilidad Global a nivel gestión** con un foco orientado a los negocios desde la cima de la organización

**NUEVO OBJETIVO 2024**  
**35%** de mujeres en cargos directivos



## ...y tres focos de actuación



Combatir las **desigualdad** social y económica

Apoyo a **PYMEs** y emprendedores



Cerrar **la brecha digital**

**Educación Abierta**

Acceso a **una educación de calidad**



Apoyo a **investigadores**

**Conocimiento de frontera**

Apoyo a **organizaciones culturales líder**

# BBVA es reconocido internacionalmente por su foco en Sostenibilidad

## PREMIOS A LA SOSTENIBILIDAD



Mejor proveedor de Financiación para la cadena de suministro en América Latina en 2023



Mejor banco de divisas del mundo en 2023



Mejor proveedor de financiación al comercio en América Latina, España, Perú, Uruguay y Turquía en 2023



Top Employer en España (2023)



Mejor Banco de Inversión en España, Europa Occidental, México y Turquía (2022)



Mejor Banco de Finanzas Sostenibles en Perú (2022)



Banco global del año y mejor banco en España, Europa Occidental, Perú y Colombia (2022)



Banco y Banco de Inversión del año en México (2022)



Banco y banco de inversión del año en México (2022)



Varios premios por mejor oferta del año (2022)



Empresa líder en diversidad de FT (2021)



Estudio de caso de ONU Mujeres sobre el exitoso programa "Trabaja mejor disfruta de la vida" de BBVA

## FUNDACIÓN MICROFINANZAS BBVA



2ª iniciativa solidaria a nivel mundial, 1ª en LatAm (por 3er año consecutivo)



1ª organización privada en ayuda al desarrollo en materia de género (en 2021)



## ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD EN LOS QUE BBVA ESTÁ PRESENTE

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

1er Banco Europeo  
2º Banco Mundial



Índice de Igualdad de Género  
Puntuación 82,42/100



Eurozone 120  
Puntuación 57/100



Rating AAA



Puntuación B



FTSE4Good

Puntuación 4,6/5

# Gobierno de la Sostenibilidad

una prioridad estratégica con un enfoque transversal

## Consejo de Administración

Para implementar la estrategia de Sostenibilidad en el Grupo **el Consejo cuenta con el apoyo de sus Comisiones especializadas**



Además, el Consejo ha reforzado sus conocimientos y experiencia en el ámbito de la Sostenibilidad, mediante el **nombramiento** de miembros **con amplios conocimientos y experiencia** en la materia, y ha ampliado sus **programas de formación** para incluir cuestiones de Sostenibilidad

BBVA

Creando Oportunidades

# Cultura y Valores

Con un claro impacto sobre nuestro entorno de trabajo

04

# Cultura y Valores

Impulsados desde el nivel más alto de la Organización y guiando la consecución de nuestro Propósito

## ORGANIZACIÓN GUIADA POR VALORES



**El cliente** es lo primero



Pensamos en grande



Somos un solo equipo



## ORGULLO Y PROPÓSITO

**97%** de nuestros empleados dicen estar **orgullosos de formar parte de BBVA**



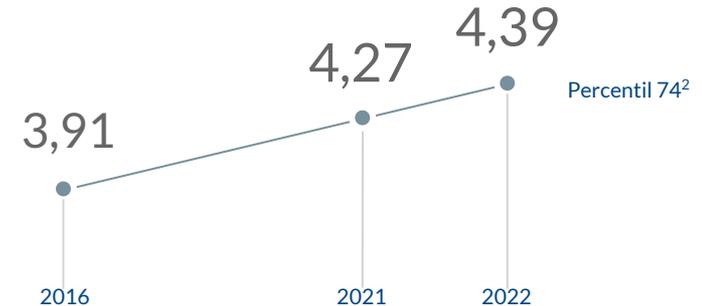
**85%** considera que los **objetivos y la estrategia de BBVA** son claros<sup>1</sup>



## ALTO NIVEL DE COMPROMISO

### ENCUESTA GALLUP 2016 -2022<sup>2</sup>

Mejora continua año tras año



(1) Grupos de discusión con empleados (julio y septiembre de 2021) (2) Media total Gallup Q12 2022

“ El mejor equipo y el más comprometido ”

## Diversidad e inclusión<sup>(\*)</sup>



BBVA está **plenamente comprometido con la inclusión de género**. En 2022 el Grupo se comprometió a contar con mujeres en el **35%** de sus puestos directivos en 2024



**40% de mujeres** en el Consejo

**59,1% de mujeres** en puestos de generación de negocio y beneficio

**33,5% de mujeres** en equipos directivos (objetivo 35%)

**39,6% de mujeres** en equipos directivos y directoras de sucursal

Trabajando también en otro tipo de diversidades:

- **Días de la Diversidad** celebrados en octubre para impulsar la inclusión
- **LGTBI+:** Acciones de identidad de género
- Discapacitados: más de 630 empleados con **capacidades diferentes** en plantilla
- **Diversidad generacional:** Lanzamiento del grupo Ascender



## Compensación



**Remuneración justa y competitiva** en todos los países

**Incrementos en 2022** para contrarrestar el impacto de la inflación en las distintas geografías, buscando mejorar la salud financiera de los empleados

**Igualdad salarial entre hombres y mujeres**, garantizando la equidad interna (brecha salarial de 0,7 en 2022)

**Propuesta de valor de retribución total** con elementos tradicionales (remuneración fija y variable y prestaciones sociales) + “salario emocional” (bienestar, salud financiera y desarrollo de personas)

**KPIs ligados a la sostenibilidad** en el esquema retributivo de todos los empleados (orientado hacia la acción climática)



## Desarrollo profesional



### Procesos de crecimiento basados en méritos

implantados globalmente:

- Revisión de la arquitectura de roles globales
- Alineación de bandas retributivas
- Alineación global de procesos y *timing*



### Formación en capacidades estratégicas

para dotar al negocio de competencias clave del futuro (Sostenibilidad, salud financiera, ciberseguridad, datos, etc.)



“**Talent week**” para visibilizar la herramienta de desarrollo profesional que BBVA pone a disposición de sus empleados



Foco en perfiles críticos o con “**hot skills**”, para retener talento clave

## Otras iniciativas relevantes



### Implantación del modelo de trabajo híbrido

(60-40) en servicios centrales, caracterizado por la flexibilidad, elemento diferencial de nuestra Cultura y Valores, que nos permite aprovechar los beneficios de los modelos de trabajo remoto y presencial



Celebración de la 5ª edición de **Values Day** (14 de septiembre)



Cultura que prioriza los resultados, la productividad, el empoderamiento de los equipos y **la conciliación**

# Gobierno Corporativo

Elemento clave para el crecimiento del Banco y para la consecución de sus objetivos estratégicos

05

# Un Sistema de Gobierno Corporativo robusto y eficaz

En línea con nuestra Cultura y Valores Corporativos, y orientado a promover los intereses a largo plazo de BBVA y sus *stakeholders*



El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha desarrollado a lo largo de los años en torno a los siguientes pilares:

01

## Composición

adecuada de los órganos sociales

02

## Clara **distribución de funciones e interacción**

entre los órganos sociales y la alta dirección

03

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

robusto

04

## Sistema integral de seguimiento, **vigilancia y control**

05

**Modelo de relación matriz-filial** que permite la coherencia del modelo de gobierno interno en todo el Grupo

**Sistema de Gobierno Corporativo sólido y bien integrado**

# Elementos clave del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

Decisión sobre aspectos relevantes. Principio de “**una acción, un voto**”



## Gestión y supervisión efectiva del Grupo

Equilibrado, cualificado, experimentado, con **una composición diversa**

Asignación clara de **funciones** y sistema robusto de **mecanismos de control**



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



Foco en **la supervisión y el control** y en la **interacción efectiva**



Modelo de **gobierno específico para la Sostenibilidad**



ALTA DIRECCIÓN

(líneas de responsabilidad claras)

# Distribución de funciones y toma de decisiones

BBVA cuenta con un **proceso de toma de decisiones robusto**, logrado mediante el reparto de funciones entre los órganos sociales y la interacción entre éstos y con las áreas ejecutivas

**Junta General** Decisión final en asuntos relevantes. Principio de una acción, un voto y participación activa en las reuniones

**El Consejo de Administración** Combina las funciones de supervisión y control del Banco y su Grupo con las funciones de gestión, adoptando las decisiones más relevantes para el Grupo y delegando la gestión ordinaria de los negocios y la ejecución de la estrategia en el área ejecutiva, salvo en aquellas materias indelegables por Ley

**Comisiones del Consejo** Elementos esenciales 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

Enfoque experto, plena independencia en su funcionamiento 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 remitidas al Consejo para su consideración o supervisión, mediante la revisión y el cuestionamiento de los planteamientos y propuestas presentados

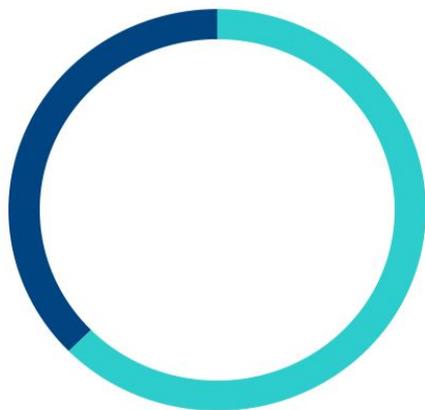
De esta manera, se fortalece además el **seguimiento y control de las decisiones adoptadas**, así como su implementación por las áreas ejecutivas

## Estructura accionarial

El capital flotante del Banco representa el 100% de su capital, no existiendo accionistas con participaciones de control

**MINORISTAS**  
41,17%

**INSTITUCIONALES**  
58,83%



(\*) Cifras a diciembre de 2022



### Estructura accionarial diversa

Diversidad tanto en términos geográficos como por tipo de inversor



### Relevancia de los inversores institucionales internacionales

Más de la mitad del capital social de BBVA es ostentado por inversores institucionales internacionales



### Interlocución e interacción activas

BBVA mantiene interacciones periódicas con accionistas tanto institucionales como minoristas



**El Consejo de BBVA es informado periódicamente sobre las expectativas y opiniones de los accionistas e inversores de BBVA**

# Consejo de Administración

Tamaño adecuado y composición equilibrada (31 de diciembre de 2022)

P: Presidente/a de la Comisión

M: Miembro de la Comisión

Consejero/a	Cargo en el Consejo	CDP	Auditoría	Nombramientos y Gobierno Corporativo	Retribuciones	Riesgos y Cumplimiento	Tecnología y Ciberseguridad
Carlos Torres Vila	Presidente	P					P
Onur Genç	Consejero Delegado	M					
Raúl Galamba de Oliveira*	Consejero Coordinador					M	M
José Miguel Andrés Torrecillas	Vicepresidente	M	M	P			
Jaime Félix Caruana Lacorte	Consejero Independiente	M	P			M	
Belén Garijo López	Consejera Independiente		M	M	P		
Connie Hedegaard Koksbang	Consejera Independiente						
Lourdes Máiz Carro*	Consejera Independiente		M		M		
José Maldonado Ramos	Consejero Externo	M		M			
Ana Peralta Moreno	Consejera Independiente		M		M		
Juan Pi Llorens	Consejero Independiente			M		P	M
Ana Revenga Shanklin*	Consejera Independiente					M	M
Susana Rodríguez Vidarte*	Consejera Externa	M		M		M	
Carlos Salazar Lomelín*	Consejera Externa				M		
Jan Verplancke	Consejero Independiente				M		M

\* Vencimiento del plazo trienal de su nombramiento en la Junta General de Accionistas de 2023

Más información sobre los perfiles de los consejeros en [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

# Composición del Consejo

Equilibrado, cualificado y diverso, con un elevado grado de independencia

**87%**

Consejeros no ejecutivos

✓ **OBJETIVO:** amplia mayoría

**67%**

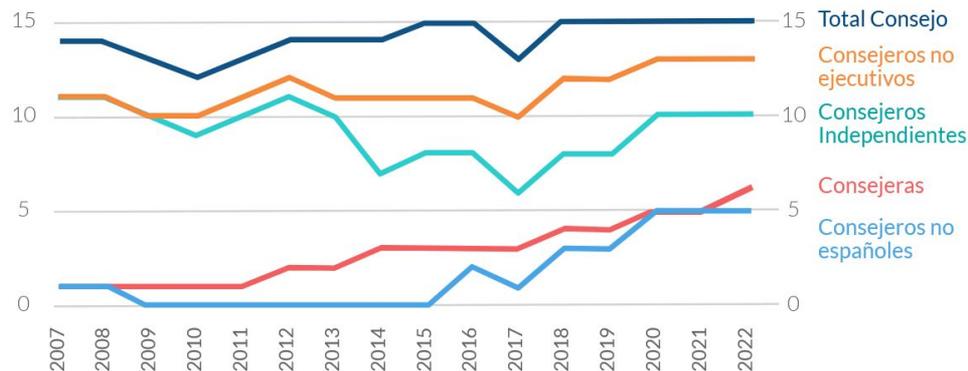
Independencia

✓ **OBJETIVO:** al menos 50%

**40%**

Consejeras

✓ **OBJETIVO:** 40%



## Diversidad internacional

**6 nacionalidades**

33,33% de consejeros no españoles

**7 años**

antigüedad media (aprox.).

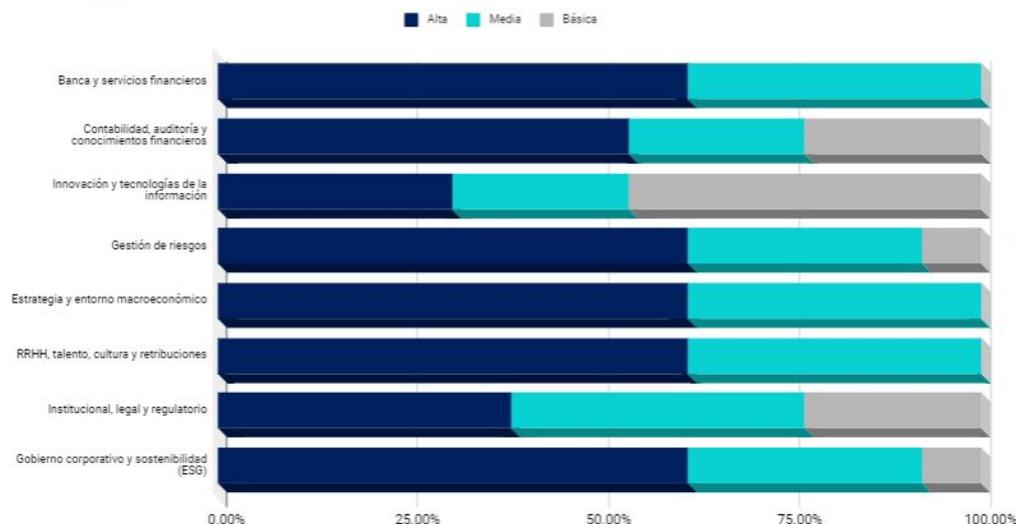
**8 nuevos consejeros**

nombrados en los últimos cinco años (6 de ellos con la categoría de independientes)

# Matriz de competencias del Consejo

La composición del Consejo es revisada de manera continua para asegurar la diversidad de puntos de vista y el alineamiento con las necesidades estratégicas

## Competencias del Consejo



✓ Conocimientos y experiencia en áreas consideradas clave para la estrategia, negocio y actividades de BBVA

✓ Conocimiento del entorno, actividades, estrategia y riesgos tanto del Banco como del Grupo

**La matriz de competencias se encuentra en constante evolución para cumplir con nuestro Propósito y atender las necesidades actuales y futuras de los órganos sociales**

# Compromiso en tiempo y gran dedicación

El Consejo de Administración celebra reuniones ordinarias mensuales conforme a su calendario anual de reuniones. Además se celebran cuantas reuniones extraordinarias se consideren necesarias

Órgano social	N.º de sesiones en 2022	Asistencia en %*
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>14</b>	<b>99%</b>
Comisión Delegada Permanente	19	98%
Comisión de Auditoría	13	95%
Comisión de Riesgos y Cumplimiento	22	100%
Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo	6	97%
Comisión de Retribuciones	7	100%
Comisión de Tecnología y Ciberseguridad	6	100%

Detalle de la asistencia de los consejeros a las reuniones

Consejero/a	N.º de sesiones en 2022	Asistencia en %*
Carlos Torres Vila	39/39	100%
Onur Genç	33/33	100%
José Miguel Andrés Torrecillas	52/52	100%
Jaime Félix Caruana Lacorte	68/68	100%
Raúl Galamba de Oliveira	42/42	100%
Belén Garijo López	35/40	88%
Connie Hedegaard Koksang	6/6	100%
Lourdes Máiz Carro	34/34	100%
José Maldonado Ramos	36/39	92%
Ana Peralta Moreno	34/34	100%
Juan Pi Llorens	48/48	100%
Ana Revenga Shanklin	40/40	100%
Susana Rodríguez Vidarte	61/61	100%
Carlos Salazar Lomelín	20/21	95%
Jan Verplancke	27/27	100%

\*Información excluyendo representaciones. En todos los casos de ausencia, la representación y el voto fueron delegados en otro/a consejero/a

# Mecanismos de control sólidos

El Consejo cuenta con medidas eficaces para garantizar su adecuado funcionamiento, **evitando la concentración de poder** en una sola persona u órgano



## Elevado nivel de independencia

Consejo (67%)

Comisiones (mayoría de consejeros independientes, excepto la Comisión Delegada Permanente)

Reuniones ejecutivas



## Consejero Coordinador (nuevo nombramiento en 2022)

Consejero independiente

Rol relevante con funciones establecidas en el Reglamento del Consejo (artículo 21)

Interacción constante con los consejeros

Interlocución directa con inversores, supervisores y otros stakeholders

Mandato trianual

## Vicepresidente

Consejero independiente

Sustituye al Presidente en caso de imposibilidad temporal

Fomenta la estabilidad del Consejo

Preside la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo

## Presidentes de las Comisiones

Consejeros independientes en las Comisiones de supervisión y control

Papel clave liderando el funcionamiento de las Comisiones

Renovación o cambio periódico para garantizar su independencia

Reporte periódico al Consejo sobre las actividades de cada Comisión

**Esta estructura ha demostrado su efectividad, capacidad para satisfacer las necesidades del Banco y tiene en cuenta el *feedback* de los stakeholders**

# Evolución del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

- Como resultado del proceso de evaluación del Consejo en **2021**, se identificaron una serie de sugerencias y recomendaciones de mejora por parte del Consejo y de un **experto externo (Promontory)**, que resultaron en la aprobación de un **Plan de Mejoras del Gobierno Corporativo** que afectaba a las siguientes áreas:



**Dinámicas de funcionamiento y eficacia** de las reuniones de los órganos sociales y reflejo en las **actas**



Seguimiento de la **Política de Gobierno Corporativo del Grupo**



**Funciones de la Comisión de Auditoría** en operaciones corporativas responsabilidad de la Comisión Delegada Permanente



**Planes de sucesión** de consejeros y altos directivos



Seguimiento de asuntos en materia de **talento, cultura y valores**



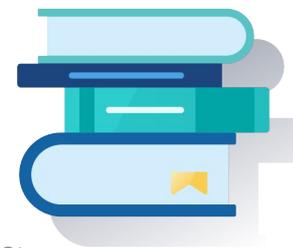
Evolución de la función del **Consejero Coordinador**

- En **2022**, el Consejo ha implementado medidas para dar respuesta a estas áreas de mejora. Asimismo, el Consejo llevó a cabo un proceso de autoevaluación de su actividad en 2022, **liderado por la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo**, concluyendo que el funcionamiento de los órganos sociales ha sido eficaz y se ha desarrollado según los más altos estándares de calidad. Se incluirán nuevas medidas de mejora en un nuevo Plan de Mejoras de Gobierno Corporativo

**Proceso de revisión permanente para garantizar el funcionamiento adecuado y eficiente de los órganos sociales y su capacidad de adaptación a las necesidades y circunstancias**

# Formación continua del Consejo

Los Consejeros reciben formación continua para actualizar sus competencias en línea con las necesidades del Banco y las últimas tendencias



En 2022, los consejeros de BBVA han recibido sesiones de formación en las siguientes materias:



## Regulación, Cumplimiento y Prevención de Delitos

Prevención del Blanqueo de Capitales



## Entorno disruptivo

Finanzas descentralizadas



## Supervisión bancaria

Marco de Resolución



## ESG y Sostenibilidad

Gestión de la Transición hacia la Sostenibilidad



## Datos y Privacidad

Marco Legal de Protección de Datos Personales



## Gestión de Riesgos y Modelos

Modelos de Riesgos Estructurales

**BBVA**

Creando Oportunidades

# Nueva Política de Remuneraciones

Fortaleciendo la creación de valor a largo  
plazo y el desempeño sostenible

# Reflexión estratégica sobre el sistema de retribución variable de BBVA

01

**Escuchamos**  
a nuestros inversores y  
*stakeholders*

02

**Pensamos**  
en nuestro futuro

03

Nos **mantenemos al día**  
con las tendencias  
del mercado



En 2022 la Comisión de Retribuciones ha llevado a cabo una profunda reflexión estratégica sobre el modelo de retribución variable del colectivo identificado, incluidos consejeros ejecutivos

Para diseñar un modelo de retribución variable conforme a la legislación y normativa aplicables y:

- + Centrado en la creación de valor y el desarrollo sostenible **a largo plazo**
- + **Competitivo** y capaz de atraer y retener el mejor talento
- + En línea con las **expectativas de los inversores y otros stakeholders**

+ Alineado con **una gestión de riesgos sólida y eficaz**, que incluye:

- Esquemas de **diferimiento** (mínimo 60% en un plazo de 5 años)
- Más del 50% **en acciones/instrumentos**
- Ajustes explícitos **ex post por riesgo**
- Cláusulas **malus** y **clawback**
- 1 año de **retención** de acciones/instrumentos
- **Retribución variable limitada** al 100% de la retribución fija (200% cuando así lo apruebe la Junta General)



Elevada dedicación de la Comisión de Retribuciones, con el asesoramiento externo de las firmas expertas  
**WTW y Garrigues**

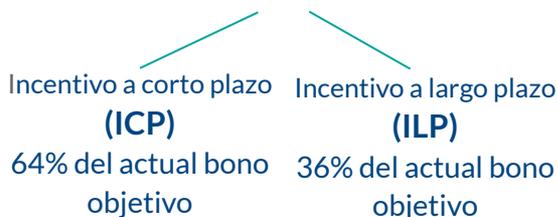
# Nuevo modelo de retribución variable de BBVA para el Colectivo Identificado

Principales cambios en la Política de Remuneraciones de los Consejeros de BBVA:



## Nuevo Incentivo a largo plazo

Parte de la Retribución Variable Anual (RVA)



## Nuevos KPIs para ICP e ILP

KPIs vinculados a la estrategia a **largo plazo** y a la **creación de valor**

KPIs ESG para ICP e ILP

Nuevo KPI relacionado con la **descarbonización de la cartera**



## Ajustes por riesgo

*Ex ante*

*Umbrales de Beneficio y de Capital para la generación de RVA*

*Ex post*

**Umbrales de Capital y Liquidez** para la consolidación y pago de la RVA Diferida



## Nuevas medidas para fomentar la alineación con la creación de valor

Pago parcial de la RVA en **instrumentos vinculados a acciones**



Estos cambios no suponen un incremento del bono objetivo de los consejeros ejecutivos

# Calendario de consolidación de la Retribución Anual Variable

Ejemplo para el ejercicio 2023 de los consejeros ejecutivos y la Alta Dirección de BBVA conforme a la nueva Política

2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030

## RETRIBUCIÓN VARIABLE ANUAL

Incentivo a corto plazo  
(64%)



Efectivo

Acciones o instrumentos

Determinación importe final ILP

Ajustes ex post por riesgo

Indisponibilidad acciones o instrumentos de 1 año desde su entrega

Cláusulas malus y clawback

# Nuevos KPIs para la retribución variable 2023

Vinculados a las prioridades y objetivos estratégicos de BBVA



Mejorar la salud financiera de nuestros clientes



Crecer en clientes



El mejor equipo y el más comprometido

INDICADORES ANUALES		64% de la RVA
Rentabilidad y eficiencia	<b>Financieros</b>	
	Resultado atribuido	20%
	Eficiencia	20%
Avances en la materialización de la estrategia	RORC (Retorno sobre el Capital Regulatorio)	20%
	<b>No Financieros</b>	
	IReNe	15%
Creación de valor para el accionista	Clientes objetivo	15%
	Movilización de financiación sostenible	10%
	<b>INDICADORES A LARGO PLAZO</b>	<b>36% de la RVA</b>
Construyendo el Banco del futuro	<b>Financieros</b>	
	TSR relativo	40%
	TBV por acción	40%
	<b>No Financieros</b>	
	Descarbonización de la cartera	15%
	Porcentaje de mujeres en puestos directivos	5%



Buscar la excelencia operativa



Datos y Tecnología



Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible

\* Tras la concesión del Incentivo a Largo Plazo (en 2024), lo que se producirá una vez verificado el nivel alcanzado de los umbrales de beneficio y capital en 2023, se establecerán los objetivos a 31 de diciembre de 2026 para los Indicadores de Largo Plazo que servirán para determinar su importe final, tomando en consideración la evolución de estos indicadores desde el 1 de enero de 2023.

**BBVA**

Creando Oportunidades

# Gestión de riesgos y control

Supervisión holística de riesgos financieros y no financieros

# Gestión y control de riesgos



## Sistema robusto de toma de decisiones y reporte a los órganos sociales

- El **Consejo de Administración** define la estrategia de gestión y control de riesgos, a propuesta de la **Comisión de Riesgos y Cumplimiento** y supervisa el perfil de riesgo.
- **Reporte exhaustivo** a la Comisión de Riesgos y Cumplimiento y periódicamente al Consejo, con el apoyo de otras comisiones especializadas
- Foco especial en **riesgos tecnológicos y de ciberseguridad**



## Marco integral de riesgos, incluyendo todos los riesgos y áreas geográficas, para garantizar una gestión y un control adecuados

- El marco de apetito de riesgo (RAF) del Grupo BBVA abarca **todos los riesgos relevantes**, tanto **financieros** como **no financieros**
- Abarca **todas las líneas de negocio y unidades internas**
- Visión integral del riesgo: **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**, aprovechando la **tecnología y los datos** como palancas clave para un perfil de riesgo sólido y seguro, con una **fuerte cultura de riesgo** en todo el Grupo
- **Regulación interna granular y comités a nivel ejecutivo** que fomentan la gestión **ascendente (bottom-up)** y **descendente (top-down)** de los riesgos

# Foco en la gestión de riesgos

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### Supervisión global de todos los riesgos (financieros y no financieros)

Informes periódicos de (i) el Responsable de Global Risk Management; (ii) la Responsable de Regulación y Control Interno; y (iii) el Presidente de la Comisión de Riesgos y Cumplimiento, así como los Presidentes de otras Comisiones del Consejo.

## COMISIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

**Supervisión holística de todos los riesgos (financieros y no financieros)** desde una triple perspectiva: (i) **global**: informes mensuales del Responsable de Global Risk Management y de la Responsable de Regulación y Control Interno; (ii) **local**: informes periódicos de los responsables de riesgos locales de las principales geografías y áreas de negocio; y (iii) **por tipo de riesgo**: informes periódicos de las diferentes unidades de riesgos financieros y no financieros a nivel corporativo.

**Además de la visión integral** que se proporciona a la Comisión de Riesgos y Cumplimiento, y en coordinación con esta Comisión (lo que incluye la participación cruzada de sus miembros), otras Comisiones del Consejo realizan una supervisión complementaria de determinados riesgos no financieros por motivos de especialidad, como la **Comisión de Auditoría (riesgos contables, fiscales y de reporting)**, la **Comisión de Tecnología y Ciberseguridad (riesgos informáticos y de ciberseguridad)** y la **Comisión Delegada Permanente (riesgos reputacionales y de negocio)**.

# Estrategia de riesgos

## Declaración de Apetito de Riesgo del Grupo BBVA



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



BBVA quiere hacer compatible la consecución de dichos objetivos con el mantenimiento de un **perfil moderado de riesgo**, para lo que se ha dotado de un modelo de riesgos que le permita **mantener una robusta posición financiera**, le facilite su **compromiso con la sostenibilidad** y la obtención de una **sólida rentabilidad ajustada al riesgo a lo largo del ciclo**, como mejor forma de afrontar coyunturas adversas sin comprometer su estrategia



La gestión de los riesgos en BBVA se basa en una **gestión prudente**, una **visión integral y prospectiva de todos los riesgos**, que permita adaptarnos al riesgo de disrupción inherente al negocio bancario e incluya el eje climático, una diversificación de carteras por geografías, clases de activos y segmentos de clientela, la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, y el mantenimiento de una relación a largo plazo con el cliente, **acompañándole en la transición a un futuro sostenible, para promover un crecimiento rentable y una generación de valor recurrente**



Creando Oportunidades

# Control interno

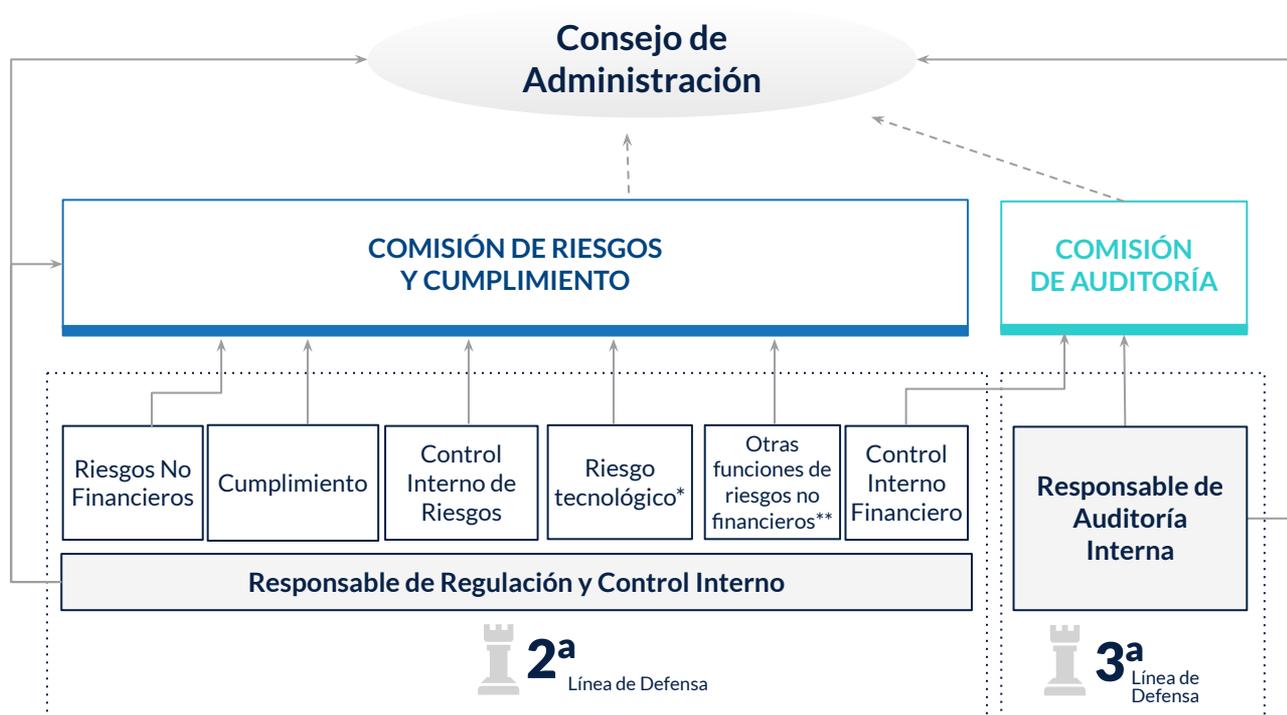
Reporte directo con los órganos sociales y  
claras funciones y responsabilidades a nivel  
ejecutivo

**Control interno:** reporte directo a los órganos sociales para asegurar su independencia y una supervisión y seguimiento adecuados

**Bajo la dependencia directa del Consejo de Administración, los miembros de la Alta Dirección**

responsables de las funciones de control interno en BBVA (que desde 2022, incluye además los riesgos tecnológicos y el Control Interno Financiero) actúan con total independencia respecto de las áreas de negocio, con acceso y comunicación directa con el Consejo y sus Comisiones en todo momento

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



- Reporte directo de la alta dirección
- > Reportes mediante las comparecencias de las Comisiones y actas de sus reuniones

(\*) También reporta a la **Comisión de Tecnología y Ciberseguridad** como Comisión del Consejo especializada en materia tecnológica

(\*\*) Tales como el RCS People o el responsable de Financial Crime Prevention

**Control interno:** tres líneas de defensa a nivel ejecutivo, con funciones y responsabilidades claras, para garantizar una gestión y un control sólidos e integrales de todos los riesgos no financieros del Grupo

### BBVA cuenta con un modelo de control interno para

**garantizar** una adecuada gestión y control interno de todos los riesgos no financieros relevantes derivados de cualquier negocio y actividad desarrollada por el Grupo BBVA (dentro de los límites de apetito de riesgo establecidos por el Consejo de Administración), así como 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 aplicación de mecanismos de mitigación y control dentro de su ámbito de riesgos de forma transversal en todo el Grupo. Hay 10 CRS para los siguientes riesgos:

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



**AUDITORÍA INTERNA**



Creando Oportunidades

# Sistema de Gobierno del Grupo

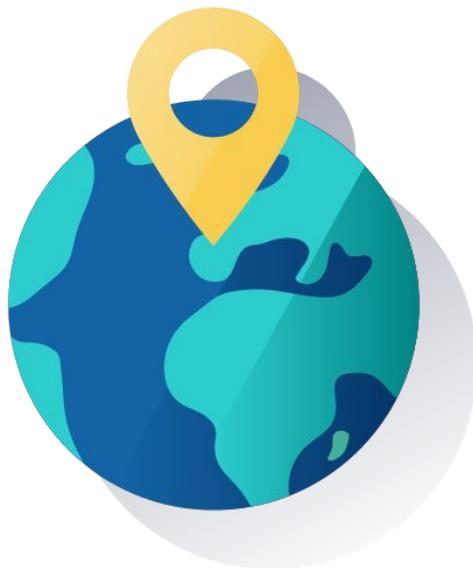
Mecanismos, procesos y sistemas de gobierno bien integrados y consistentes, orientados a la consecución de los objetivos e intereses comunes del Grupo

# Gobierno del Grupo en BBVA

El Grupo BBVA cuenta con un sistema de gobierno sólido que combina un marco de gestión y control robusto para la implementación de decisiones relevantes con la independencia de gestión de cada entidad del Grupo

## Principios de Gobierno del Grupo

- Composición **adecuada de los órganos sociales**
- Clara **distribución de funciones** entre los órganos sociales y el nivel ejecutivo
- Procesos de **toma de decisiones** sólidos y **modelo de información** robusto
- Sistema integral de **seguimiento de las filiales del Grupo**
- **Adecuada relación** entre BBVA y sus filiales



## El Consejo de BBVA, como entidad matriz

- Define la **estructura societaria** y organizativa con claras líneas de responsabilidad
- Fija los **principales objetivos y decisiones estratégicas**
- Aprueba la **Política** General de Gobierno Corporativo del **Grupo**

## Áreas Globales Transversales

- Funciones y responsabilidades **claramente definidas**
- **Interacción** entre los altos directivos de BBVA y las áreas locales equivalentes
- Asegura un proceso integrado de **toma de decisiones y supervisión** del Grupo



Creating Opportunities

# Información adicional

# Comisiones del Consejo

Mayoría de consejeros independientes\*

Especialización y participación cruzada para una efectiva interacción

## COMISIÓN DELEGADA PERMANENTE

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

## AUDITORÍA

- Supervisión de la función de Auditoría Interna
- Supervisión de la preparación de los estados financieros y la información pública
- Relación con el auditor externo

## RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

- Seguimiento de los riesgos financieros y no financieros del Grupo (en coordinación con los que son objeto de seguimiento por otras comisiones), con una visión holística
- Supervisión de la Función de Cumplimiento
- Promoción de una cultura de riesgo y cumplimiento en el Grupo



## RETRIBUCIONES

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

## NOMBRAMIENTOS Y GOBIERNO CORPORATIVO

- Evaluación del desempeño del Consejo y de los consejeros ejecutivos
- Supervisión del sistema de Gobierno Corporativo del Banco
- Supervisión de la composición del Consejo y liderazgo de los procesos de renovación y selección de consejeros

## TECNOLOGÍA Y CIBERSEGURIDAD

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

Para más información sobre las actividades de las Comisiones del Consejo, por favor, acceda a: [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

\*Excepto en la Comisión Delegada Permanente



# Trayectoria profesional e internacional (consejeros no ejecutivos)

Trayectoria profesional	J.M. Andrés	J. Caruana	R. Galamba	B. Garijo	C. Hedegaard	L. Máiz	J. Maldonado	A. Peralta	J. Pi	A. Revenga	S. Rodríguez	C. Salazar	J. Verplancke
Administración Pública		●			●	●	●			●		●	
Académica					●	●	●			●	●	●	
Empresa	●	●	●	●		●	●	●	●			●	●
Consultoría, asesoría, auditoría	●		●				●	●		●	●	●	
Alta Dirección	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Órganos de Administración	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
Entidades sin ánimo de lucro	●		●		●		●		●	●	●	●	
<b>TRAYECTORIA INTERNACIONAL</b>													
Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
Latinoamérica			●			●	●		●	●		●	●
Otros			●	●					●	●		●	●

**TOTAL CONSEJEROS NO EJECUTIVOS** 13 100%

Hombres 7 53,8%

Mujeres 6 46,2%

**TOTAL CONSEJEROS** (incluidos consejeros ejecutivos) 15 100%

Hombres 9 60%

Mujeres 6 40%

# Información adicional

Más información sobre Gobierno Corporativo de BBVA en:

Consejo de  
Administración  
de BBVA



Comisiones del  
Consejo



Informe Anual  
de Gobierno  
Corporativo



Retribuciones  
de los  
Consejeros



Sostenibilidad  
y Banca  
Responsable





# Equipo Directivo



**Chief Executive Officer**  
Onur Genç



**Chair**  
Carlos Torres Vila

## Business Units



**Corporate & Investment Banking**  
Luisa Gómez Bravo



**Client Solutions**  
David Puente



**Sustainability**  
Javier Rodríguez Soler



**Country Monitoring** <sup>(1)</sup>  
Jorge Sáenz-Azcúnaga



**Country Manager Spain**  
Peio Belausteguigoitia



**Country Manager Mexico**  
Eduardo Osuna



**Country Manager Turkey**  
Recep Bastug

## Global Functions



**Finance**  
Rafael Salinas



**Global Risk Management**  
Jaime Sáenz de Tejada

## Transformation



**Engineering**  
José Luis Elechiguerra



**Talent & Culture**  
Carlos Casas



**Data**  
Ricardo Martín Manjón

## Strategy



**Strategy & M&A**  
Victoria del Castillo



**Communications**  
Paul G. Tobin



**Senior Advisor to the Chair**  
Juan Asúa

## Legal and Control



**Legal**  
María Jesús Arribas



**General Secretariat**  
Domingo Armengol



**Regulation & Internal Control** <sup>(2)</sup>  
Ana Fernández Manrique



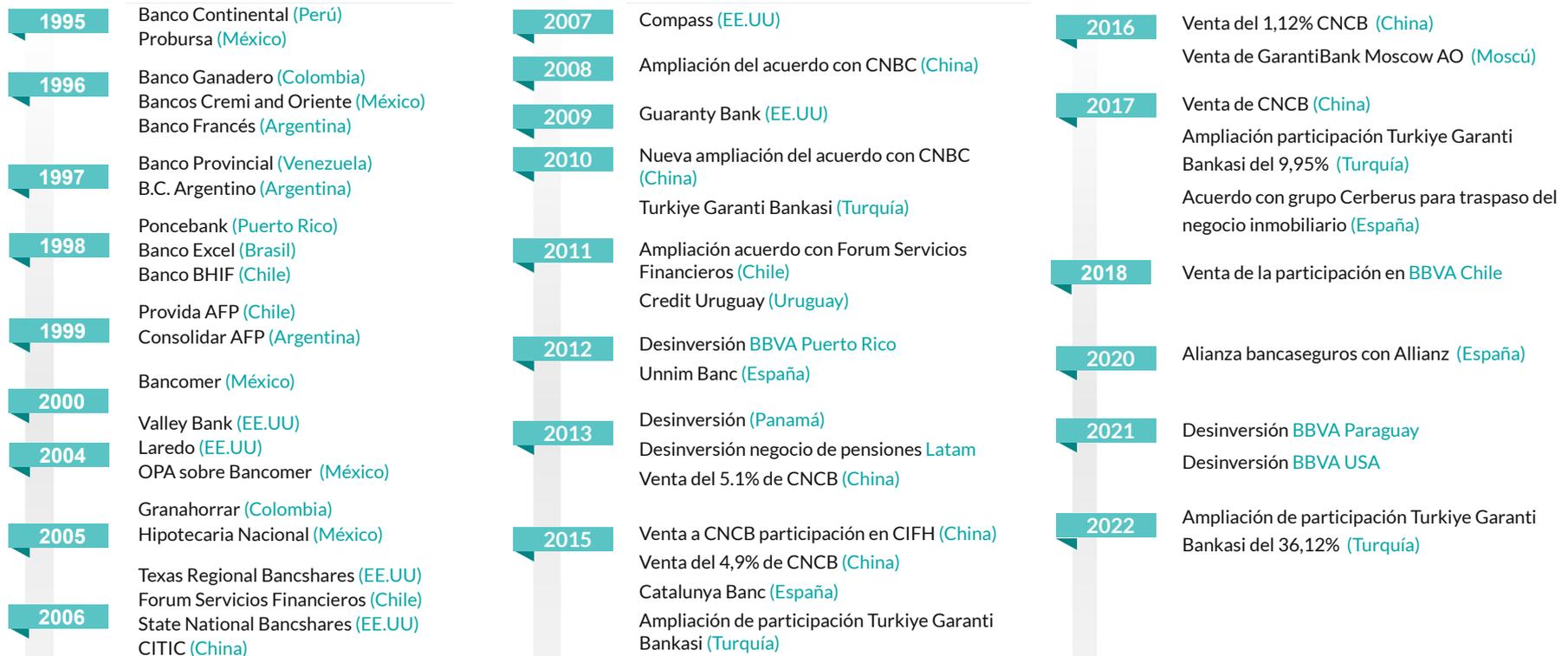
**Internal Audit** <sup>(2)</sup>  
Joaquín Gortari

(1) Canal de reporte al consejero delegado para Argentina, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay, así como seguimiento de todos los países, incluidos España, México y Turquía.  
(2) Reporte directo al Consejo de Administración.



# BBVA ha desarrollado un fuerte proceso de expansión desde 1995

## CUENTA CON MÁS DE 160 AÑOS DE HISTORIA



BBVA