

# Gobierno corporativo

## Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA

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

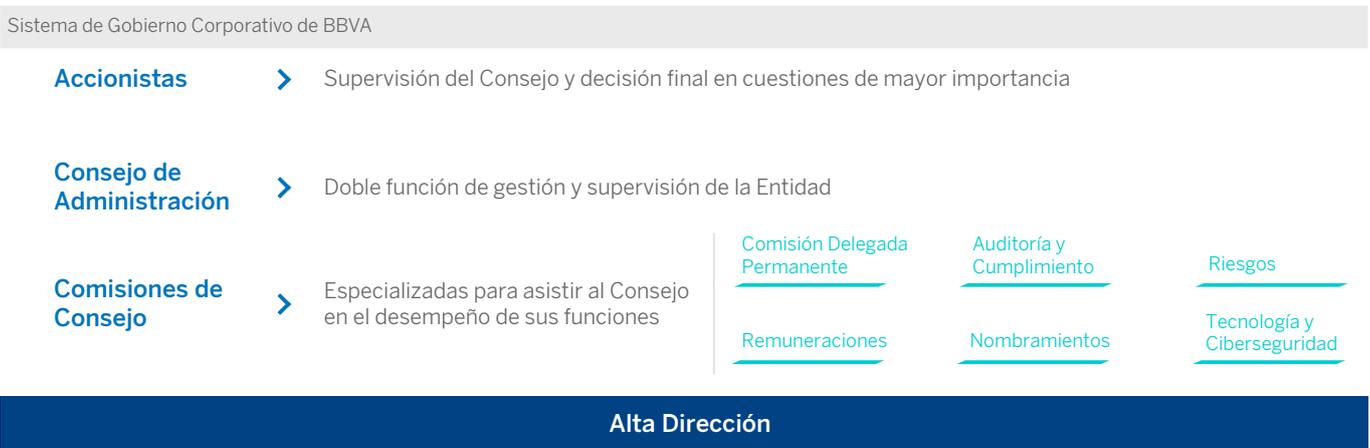
El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha diseñado tomando en consideración la realidad del Banco, sus circunstancias y sus necesidades, incluido la estrategia y cultura corporativa; los diferentes puntos de vista derivados del contacto y diálogo con accionistas, inversores, supervisores y *proxy advisors* (entidades que prestan servicios de asesoramiento en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas); así como las mejores prácticas y recomendaciones en materia de gobierno corporativo y la normativa que le resulta de aplicación al Banco.

Así, el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se ha ido conformando a lo largo del tiempo sobre la base de los siguientes **principios**:

1. Una adecuada **composición de sus órganos sociales**.
2. Una clara **distribución de funciones** entre el Consejo de Administración y sus Comisiones, y entre estos y la Alta Dirección.
3. Un sólido **proceso de toma de decisiones** y un robusto **modelo informacional**.
4. Un completo **sistema de seguimiento, supervisión y control** de la gestión de la Entidad.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se encuentra asimismo reflejado en distintos documentos societarios, normas internas y procedimientos, tales como los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta General, el Reglamento del Consejo de Administración y, para determinadas Comisiones del Consejo, en sus propios reglamentos; documentos todos ellos disponibles en la página web corporativa del Banco ([www.bbva.com](http://www.bbva.com)).

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA cuenta con la siguiente **estructura**:



## Accionistas

Teniendo en cuenta la estructura accionarial del Banco, que está conformada por una importante presencia de

accionistas, tanto minoristas como institucionales, nacionales e internacionales, el Banco basa el modelo de relación con sus accionistas en los siguientes pilares:

01	<b>Junta General</b>	• Tiene reservada la competencia para decidir sobre las materias de mayor relevancia para la Entidad
02	<b>Principio de “una acción, un voto”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin imponer limitaciones al ejercicio de los derechos de los accionistas o a la adquisición o transmisión de acciones</li> <li>• Garantizando igualdad de trato y los mismos derechos para todos los accionistas que se encuentren en la misma posición</li> <li>• Basada en los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad en la difusión de la información</li> <li>• Fomento de la participación y ejercicio del derecho de voto en las Juntas Generales de Accionistas</li> </ul>
03	<b>Política de comunicación y contactos con accionistas e inversores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia e información para el adecuado ejercicio de los derechos de los accionistas</li> <li>• Desarrollo de una política activa de <i>engagement</i> con sus accionistas, tanto institucionales como minoristas</li> </ul> <p>Esta política, aprobada por el Consejo de Administración y en la que se concretan los canales y medios de comunicación y contactos con el Banco, se encuentra publicada en la página <a href="#">web de BBVA</a>.</p>

## Consejo de Administración

De acuerdo con la normativa y la práctica española, BBVA cuenta con un sistema de administración monista (*one-tier board*), que supone la existencia de un único órgano colegiado, el Consejo de Administración, al que corresponden, de manera colectiva y unitaria, las máximas funciones de **gestión** de la Entidad (definición y adopción de decisiones) y de **supervisión y control** de la dirección (seguimiento y revisión de su correcta implementación), todo ello con el propósito de promover el interés social.

### Funciones

Las **funciones** más relevantes que le corresponden al Consejo de Administración están relacionadas con las siguientes materias:

- Estrategia y políticas generales.
- Control y gestión de riesgos (RAF).
- Presupuestos anuales.
- Capital y liquidez.
- Operaciones estratégicas.
- Política de remuneraciones.
- Información contable y financiera.
- Nombramientos y ceses de la Alta Dirección.
- Supervisión de la actuación de Alta Dirección.
- Organización interna y autoevaluación anual.

La reserva de estas competencias al Consejo, con carácter indelegable, constituye un elemento fundamental de **equilibrio y control de la gestión**, asegurando que las cuestiones más relevantes que afectan a la Entidad se consideran y deciden por el Consejo de Administración, a quien también corresponde las funciones generales de supervisión del Banco y de su Grupo en su conjunto.

Entre las funciones atribuidas al Consejo de Administración, se encuentra la aprobación de la estrategia general del Grupo. Así, el Consejo de Administración define y aprueba el **Plan Estratégico** del Grupo BBVA, que recoge la estrategia a seguir por la Entidad en el medio y largo plazo, definiendo las directrices y líneas de actuación mediante las cuales el Grupo pretende alcanzar sus objetivos. Además, el Consejo define y adopta las principales decisiones estratégico-prospectivas, lo que le permite marcar las pautas de comportamiento, valores y principios por los que se rige la Entidad, impulsando la cultura corporativa del Grupo desde el más alto nivel, asegurando que la misma se transmite a todos los niveles de la Entidad y fomentando una conducta basada en los principios de transparencia y ética en los negocios.

### Composición

La composición del Consejo de Administración es uno de los elementos clave del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA y, como tal, debe contribuir a que los órganos sociales puedan desarrollar sus funciones de gestión y supervisión contando con distintas perspectivas y opiniones, facilitando en su seno el debate, el análisis y la revisión crítica de las propuestas que se someten a su consideración y favoreciendo el consenso necesario en la toma de las decisiones.

#### ■ Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo

BBVA cuenta con una Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad de los miembros del Consejo, disponible en la [web corporativa](#), que recoge los principios y el procedimiento para la selección, nombramiento y renovación de los consejeros del Banco y los requisitos necesarios para desempeñar la función de consejero en BBVA.

## Principios de la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad

- Adecuada composición de los órganos sociales para lograr su buen funcionamiento en el mejor interés social
- Fomento de la diversidad de experiencias, conocimientos, competencias y género
- Ausencia de sesgos que puedan generar discriminación en su composición y objetivo de contar con, al menos, un 30% de mujeres en el 2020
- Equilibrio entre clases de consejeros, procurando tener, al menos, un 50% de consejeros independientes
- Renovación progresiva y constante en la composición del Consejo
- Idoneidad, dedicación y ausencia de incompatibilidades de los consejeros
- Papel central de la Comisión de Nombramientos en el procedimiento de selección, nombramiento y renovación del Consejo

#### ■ Proceso de renovación del Consejo

Para asegurar la adecuada composición del Consejo en todo momento, el Banco desarrolla un **proceso de renovación ordenada** de sus órganos sociales, sobre la base de una adecuada planificación de la rotación de sus miembros, que permite lograr los objetivos establecidos en la mencionada Política y en el que se identifican las necesidades de los órganos sociales y las personas más idóneas para formar parte de ellos en cada momento.

Este proceso comienza con el **análisis** periódico, por parte de la Comisión de Nombramientos de BBVA, de: (i) la estructura, tamaño y composición del Consejo; (ii) su adecuación a las necesidades de los órganos sociales; y (iii) los conocimientos, competencia y experiencia existentes; lo que permite identificar y valorar posibles cambios, necesarios o convenientes, en la composición de los órganos sociales, e iniciar, cuando a su juicio corresponda, los procesos de identificación y selección de candidatos para ser propuestos a la Junta General de Accionistas como nuevos miembros del Consejo de Administración.

Con ello se hace posible que tanto el Consejo como sus Comisiones cuenten con una composición adecuada a sus necesidades en cada momento y así puedan desarrollar de forma eficaz las funciones que les corresponden. La composición del Consejo y el proceso de renovación se encuentran alineados con la **estrategia** del Banco, lo que permite seguir avanzando en el proceso de **transformación digital** en el que encuentra inmerso el Grupo.

#### ■ Independencia

Durante el ejercicio **2017**, la Comisión de Nombramientos, en desarrollo de sus funciones y dentro del proceso de renovación constante del Consejo, ha puesto en marcha varios procesos de selección de consejeros para reforzar el nivel de independencia del Consejo y procurar alcanzar un número de consejeros independientes que represente, al menos, la mitad del total de consejeros, como se recoge en las propuestas que han sido elevadas a la próxima Junta General de Accionistas del Banco en el punto segundo del orden del día. Así, de aprobarse las referidas propuestas por la Junta General del Banco, el Consejo de Administración quedará compuesto por quince consejeros y contará con más de un 50% de independientes.

#### ■ Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición diversa, que combina personas con amplia experiencia y conocimiento del ámbito financiero con perfiles que tienen experiencia y conocimiento en distintos ámbitos que son de interés para el Banco y su Grupo, tales como la auditoría, el ámbito legal y académico, la empresa multinacional, los negocios digitales y la tecnología, todo ello tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma se logra que el Consejo, en su conjunto tenga un adecuado equilibrio en su composición y un adecuado conocimiento del entorno, actividades, estrategia y riesgos del Banco y su Grupo, lo que contribuye a su mejor funcionamiento.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos, en los procesos de selección que desarrolla, fomenta la diversidad, tanto de **género**, con el objetivo de alcanzar que, en el año 2020, al menos el 30% del total de consejeros sean mujeres; como de **experiencias, conocimientos y competencias**; en línea con lo establecido en la Política de selección, nombramiento, renovación y diversidad del Consejo de Administración.

#### ■ Idoneidad y dedicación

Los consejeros del Banco cuentan con la idoneidad necesaria, honorabilidad, competencia, experiencia y cualificación necesarias para el desempeño de sus cargos, poseen las habilidades que les son requeridas y cuentan con la disponibilidad y dedicación que se requieren para el ejercicio de las funciones. Además, los consejeros están sometidos a un estricto régimen de incompatibilidades y limitaciones establecido por la normativa aplicable, que recoge, entre otros aspectos y con carácter general, que solo podrán desempeñar, en conjunto, cuatro cargos no ejecutivos o un cargo ejecutivo junto con dos cargos no ejecutivos.

Todos los consejeros tienen un alto nivel de dedicación y participan abiertamente en las deliberaciones, discusiones y debates que se suscitan sobre los asuntos sometidos a su consideración. Así, en el **2017** se ha obtenido un nivel de asistencia a las reuniones del Consejo del 99%.

En el marco del **proceso de renovación** constante del Consejo, la Comisión de Nombramientos, en desarrollo de sus funciones, ha puesto en marcha, a lo largo del ejercicio 2017, diferentes procesos de selección de consejeros dirigidos a reforzar la diversidad y el nivel de independencia del Consejo, lo que ha dado lugar a las propuestas de reelección y nombramiento de nuevos consejeros elevadas a la próxima Junta General de Accionistas del Banco en el punto segundo del orden del día.

Estos procesos de selección han estado dirigidos a seleccionar candidatos que permitan (i) completar los conocimientos y experiencia con que cuentan actualmente los órganos sociales, especialmente en los ámbitos financieros y tecnológicos, así como (ii) incrementar la diversidad en términos de género y de experiencia internacional; atendiendo siempre a la dedicación de tiempo que se considera necesaria para desempeñar su cometido y el respeto al régimen de incompatibilidades y de conflictos de interés establecido en el Reglamento del Consejo y en la normativa aplicable.

#### ■ **Formación**

Dada la complejidad y diversidad de los negocios de BBVA, y con el fin de ayudar a los consejeros a adquirir, actualizar y reforzar sus conocimientos y habilidades para cumplir con sus obligaciones, el Consejo cuenta con distintas iniciativas para la formación de sus miembros, orientadas a ofrecer información suficiente y relevante sobre distintas materias, que garantiza la adecuada comprensión de todas las cuestiones que se someten a la consideración de los órganos sociales del Banco, y que se combina con la amplia información que se facilita en las sesiones ordinarias de los distintos órganos sociales.

#### ■ **Equilibrio de poderes (*checks & balances*)**

La **composición** del Consejo permite el desarrollo y funcionamiento de un esquema de distribución de funciones entre las distintas personas que lo integran, esquema que ha sido definido para asegurar que exista en todo momento un adecuado equilibrio de poderes y evitar, de esta forma, su concentración en ninguna persona u órgano.

Así, el Consejo cuenta con un presidente ejecutivo y un consejero delegado, que cuentan cada uno con las funciones específicas asignadas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo, lo que facilita la adecuada supervisión y control de la gestión por los órganos sociales y el impulso de la estrategia del Banco desde el nivel ejecutivo a toda la Entidad. Además, para reforzar el esquema de equilibrio de poderes, el Consejo de Administración ha designado, entre los consejeros independientes, a un consejero coordinador, que tiene atribuidas todas las funciones que establecen tanto la ley como las recomendaciones de buen gobierno.

### **Comisiones del Consejo de Administración**

Con objeto de garantizar un mejor desempeño de las funciones de gestión y supervisión a través de un adecuado proceso de toma de decisiones y de fomentar el equilibrio de poderes, el Consejo de Administración de BBVA ha constituido **Comisiones específicas**, que le asisten en las materias que son de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre ellos.

Así, el Consejo de Administración cuenta con seis Comisiones específicas, con amplias y relevantes funciones: la Comisión Delegada Permanente, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Riesgos, la Comisión de Remuneraciones, la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Tecnología y Ciberseguridad, que fue creada en el 2016 y cuyas funciones se fueron consolidando a lo largo del ejercicio 2017.

Todas las Comisiones del Consejo tienen una clara asignación de funciones, tanto en el Reglamento del Consejo como, en su caso, en sus Reglamentos específicos, y cuentan con los medios necesarios para su funcionamiento, con libre acceso a la Alta Dirección del Grupo y con la posibilidad de acceder a asesores externos cuando estimen necesario.

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

Asimismo, las **Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, Riesgos, Retribuciones, Nombramientos y Tecnología y Ciberseguridad** asisten al Consejo tanto en el ejercicio de las funciones de control y supervisión como en el análisis y preparación de las decisiones que les correspondan. En particular, la Comisión de Tecnología y Ciberseguridad constituye un apoyo necesario para el Consejo en la comprensión y conocimiento de los riesgos asociados a la tecnología y los sistemas de información relacionados con la actividad del Grupo, así como la supervisión y control de las infraestructuras y de la estrategia tecnológica y de ciberseguridad.

Estas Comisiones hacen posible desarrollar de forma más adecuada y en profundidad las funciones de supervisión y control y de gestión ordinaria del Banco. Así, las Comisiones favorecen un adecuado proceso de toma de decisiones, facilitando, a través del ejercicio de las funciones que les

ha encomendado el Consejo, el análisis y el detalle de las propuestas que se presentan a su consideración y el contraste (*challenge*) de los planteamientos de las áreas ejecutivas responsables a través de su interacción directa con ellos.

### Proceso de toma de decisiones de los órganos sociales y modelo informacional

Uno de los principios del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA es contar con un **adecuado proceso de toma de decisiones**, que se concreta, entre otros aspectos, en la **interacción entre los órganos sociales** entre sí, y de estos con la Alta Dirección del Banco, integrando el trabajo de las Comisiones y del Consejo de Administración.

#### Principales características del proceso de toma de decisiones

- Con carácter general, las Comisiones analizan en detalle las cuestiones que corresponden al ámbito de sus competencias y realizan una revisión crítica y en profundidad de los asuntos presentados por la Alta Dirección, en función de la materia de que se trate, para la adopción de las decisiones correspondientes con carácter previo a que estas sean planteadas al Consejo, con la finalidad de que las propuestas que vayan a someterse a la consideración del Consejo de Administración integren las opiniones, indicaciones y requerimientos que surjan en este proceso de análisis y discusión y estén alineadas con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo.
- Posteriormente, una vez que estas propuestas cuentan con la conformidad de las correspondientes Comisiones, se elevan al Consejo para su aprobación y decisión final.

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

La labor conjunta que desarrollan el Consejo de Administración y sus Comisiones, en interacción con la Alta Dirección del Banco, garantiza el adecuado tratamiento de las cuestiones que son objeto de su consideración, a través del análisis y revisión crítica de los planteamientos y propuestas. Asimismo refuerza el ambiente de control existente en el Banco a través del seguimiento y control de las decisiones de gestión ya adoptadas, que son implementadas por el equipo directivo.

Igualmente, y como elemento clave del proceso de toma de decisiones, BBVA cuenta con un **modelo de información** a los órganos sociales que permite que sus decisiones se adopten sobre la base de información previa suficiente, completa y homogénea.

En el **2017** se ha fortalecido el proceso de toma de decisiones relativo a las decisiones estratégico-prospectivas del Banco, mejorando su coordinación y consistencia. Así, el Plan Estratégico del Grupo integra todas las decisiones esenciales para la gestión y control del Grupo, como la definición del marco de apetito de riesgo, el presupuesto, los ejercicios de autoevaluación del capital y la liquidez y el plan de recuperación del Grupo.

Ejemplo gráfico del proceso de toma de decisiones en BBVA



## Sistema de supervisión, control y seguimiento

El Sistema de Gobierno Corporativo del Banco se completa con un sistema que permite realizar el **seguimiento y control** de las decisiones que los órganos sociales adoptan en el ejercicio de sus competencias.

Así, una vez adoptadas las decisiones que correspondan, el Consejo de Administración atribuye la responsabilidad de su ejecución y desarrollo a las áreas ejecutivas competentes y realiza funciones generales de supervisión y control de la Entidad y del desarrollo e implantación por parte de la Alta Dirección de las decisiones del Consejo, para lo cual se apoya en sus diferentes Comisiones.

Para llevar a cabo este control, la **Alta Dirección**, compuesta por los responsables de las correspondientes áreas de negocio, control y apoyo del Grupo, comparece de manera habitual y periódica ante los órganos sociales, permitiendo así el control y la supervisión de sus actuaciones, así como la transmisión de la cultura corporativa y la estrategia desde los órganos sociales al resto de la Entidad.

Estas funciones de seguimiento, supervisión y control que realiza de manera directa el Consejo de Administración y, de manera específica y más detallada, sus diferentes Comisiones, unidas a sus funciones de gestión, permite al Consejo tener una visión completa de la situación y negocios del Banco y de las labores desempeñadas por las áreas ejecutivas de la Entidad, adoptando las decisiones que considere oportunas en cada momento.

## Autoevaluación de los órganos sociales

La **calidad y eficiencia** del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones se evalúa anualmente por el propio Consejo, a través de un proceso dirigido y coordinado por su presidente con los presidentes de las Comisiones, sobre la base de los informes presentados al Consejo por los respectivos presidentes de las Comisiones, en los que se detallan los trabajos realizados a lo largo del ejercicio en el cumplimiento de sus funciones atribuidas.

Además, para desarrollar la labor de **autoevaluación** del Consejo, la Comisión de Nombramientos podrá contar, cuando así se considere oportuno, con el auxilio de expertos independientes de reconocido prestigio, lo que tiene lugar, con carácter general, cada tres ejercicios, habiéndose contado en ejercicios anteriores con la colaboración de primeras firmas de consultoría a nivel internacional.

Este proceso de autoevaluación anual constituye un elemento básico del análisis de la eficacia del Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA, que es llevado a cabo por el Consejo de manera continuada a lo largo del ejercicio y que asegura su adecuado funcionamiento, permitiendo su evolución constante para adecuarlo a las necesidades de los órganos sociales en cada momento, en función de las circunstancias que puedan afectar a la Entidad y a su entorno.

El documento **Gobierno Corporativo en BBVA 2017**, que se encuentra disponible en la página [web del Banco](#) recoge información adicional sobre todos estos aspectos.