

Informe Anual Integrado 2018

Nuestra energía
crea valor

Naturgy 



Informe Anual Integrado
2018







Carta del Presidente	Pág 6
Principales hitos y magnitudes básicas	Pág 8
Tendencias del mercado, riesgos y oportunidades	Pág 16
Gobierno Corporativo	Pág 26
Modelo de negocio y creación de valor	Pág 36
Evolución y resultado de los negocios	Pág 46
Estrategia	Pág 80
Innovación sostenible	Pág 96
Nuestros compromisos	Pág 104
Acerca del Informe Anual Integrado	Pág 173

Carta del Presidente

Señoras y Señores Accionistas,

Me complace presentarles el informe de gestión de Naturgy correspondiente al ejercicio 2018, un año marcado por relevantes hitos corporativos, que han permitido a la compañía iniciar su transformación, preparándola para la transición energética. De esta manera podrá afrontar con mayor solidez el futuro y alcanzar los objetivos del Plan Estratégico 2018-22.

Desde inicios del 2018 han ocurrido una serie de acontecimientos que me permito enumerar. Tras el relevo en la presidencia en febrero, sucedió en mayo una reestructuración accionarial, con la salida de un accionista histórico, Repsol, y la entrada de un nuevo accionista, Rioja BidCo, participado por CVC y Corporación Financiera Alba. Ello trajo consigo los primeros cambios en el seno del Consejo de Administración.

En junio, y con un amplio respaldo por parte de la Junta General, se tomaron las primeras decisiones en materia de gobierno corporativo, con el fin de agilizar la toma de decisiones, simplificar la estructura organizativa y adaptar los perfiles de los consejeros a la nueva realidad de la empresa.

En este sentido, se aprobó por un lado la reducción del Consejo de Administración, incorporando nuevos consejeros con amplia experiencia industrial e internacional, y potenciando la figura de los independientes, que aumentaron su peso relativo en el seno del Consejo. Y por otro, se implementó una nueva estructura en la organización para asegurar una gestión más simple, transparente y con mayor autonomía de los negocios, siempre bajo la estructura de supervisión corporativa.

En junio también, tras el lanzamiento de la nueva marca, presentamos al mercado el nuevo Plan Estratégico 2018-22. Este plan estratégico, que tiene como eje fundamental buscar la satisfacción de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas, está basado en la consolidación del crecimiento orgánico del grupo. Asimismo, concentra los esfuerzos de la gestión en cuatro pilares fundamentales: i) fomentar la simplicidad y accountability de la gestión, ii) optimizar la operativa de los negocios, iii) asegurar la disciplina de inversión y iv) optimizar la remuneración al accionista de forma sostenible.

En tan solo seis meses de trabajo en base a esta nueva hoja de ruta, ha habido una evolución positiva de los negocios, pero será durante los próximos años cuando aflore una mejora de resultados a medida que se avance en la ejecución del Plan Estratégico.

El EBITDA ordinario de 2018 creció un 12%, hasta los 4.413 millones de euros, y la compañía obtuvo un beneficio neto ordinario de 1.245 millones de euros, un 57% superior al de 2017.

Todos los negocios mejoraron sus resultados operativos ordinarios durante el ejercicio 2018, a pesar de la evolución desfavorable de los tipos de cambio, principalmente en Latinoamérica. Además, durante el 2018 se invirtieron 2.321 millones de euros, un 30% más que el año anterior, de los cuales se destinó un 70% a proyectos de crecimiento.

En aras de una mayor transparencia y en coherencia con las hipótesis consideradas a la hora de definir nuestros compromisos para el año 2022, cuando se aprobó el Plan Estratégico se llevó a cabo una revisión del valor contable de activos, principalmente de generación convencional en España. Esta revisión se tradujo en un write down de 4.851 millones de euros. Debido a ello, a 31 de diciembre, la compañía registró a nivel consolidado unas pérdidas contables por valor de 2.822 millones de euros, que no afectan a la política de distribución de dividendos, y que evidencian un compromiso del equipo no sólo con los resultados, sino también con la transparencia.

La generación de caja durante 2018 ascendió a 5.521 millones de euros, que se destinaron de una manera equilibrada a: i) el crecimiento en activos estratégicos, entre los cuales quiero destacar las energías renovables; ii) la reducción de la deuda financiera, y iii) la remuneración al accionista.

En este sentido, quiero reafirmar el compromiso incluido en el Plan Estratégico con la retribución creciente y sostenible para con el accionista. En 2018, este compromiso se tradujo en un aumento del 30% del dividendo con respecto a 2017, que alcanzará los 1,30 €/acción, cifra que será propuesta a la Junta General del 5 de marzo para su aprobación. Gracias al pago de dividendo y al programa de recompra de acciones –en el caso de ausencia de oportunidades de inversión inorgánica que cumplan con los criterios de disciplina financiera de inversión–, los accionistas de Naturgy podrán ser retribuidos con un total de 1.500 millones de euros con cargo al ejercicio 2018, un 50% más que el año anterior.

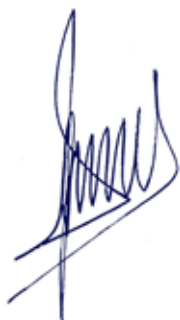
Estos resultados no hubieran sido posibles sin el buen hacer y el máximo compromiso del equipo directivo, para el cual la compañía ha instaurado un plan de incentivos a largo plazo vinculado a la rentabilidad total del accionista hasta 2022. La alineación de los intereses de los accionistas y del management de la compañía será, nuevamente, una garantía para la creación de valor que persigue el actual Plan Estratégico.

La gestión responsable de los negocios nos mantiene en el liderazgo de los distintos índices de sostenibilidad del mercado. Naturgy es, por segundo año consecutivo, líder global en el sector de Gas Utilities del DJSI y líder global en sector Multiutilities de FTSE4Good; es la única energética española por su acción contra el cambio climático dentro de la “A list” de CDP, que nos ha reconocido por octavo año consecutivo como líder mundial; ha obtenido la máxima calificación en mitigación del cambio climático e integración de la sostenibilidad, según MSCI; se encuentra entre las 120 empresas más sostenibles del mundo en el Euronext Vigeo; y está en el TOP5 mundial en transparencia y sostenibilidad, según Sustainalytics.

En el ámbito social, la compañía reafirmó su firme compromiso en todos los países donde desarrolla su actividad, y muy especialmente con las personas más vulnerables. Además de la mejora de la gestión de estos clientes, en el marco del Plan de Vulnerabilidad, la Fundación Naturgy ha dado un impulso definitivo a iniciativas como la Escuela de Energía y el programa de voluntariado energético con empleados. La fundación también ha lanzado dos nuevas iniciativas: un Fondo Solidario de Rehabilitación Energética, para ayudar a mejorar la eficiencia de las viviendas de familias vulnerables, y el proyecto Círculo de Empleo, para dar formación en materia de rehabilitación energética a parados de larga duración.

Les invito a que conozcan, a través de este informe, el detalle de la actividad y los resultados obtenidos por una empresa, que es la suya, y que en 2018 cumplió su 175 aniversario en plena transformación cultural. Todo ello, para seguir velando por los intereses de todos sus clientes y accionistas.

Muchas gracias.



Francisco Reynés Massanet
Presidente Ejecutivo



Principales hitos y magnitudes básicas

Principales hitos del ejercicio 2018	10
Desempeño financiero	12
Desempeño operativo	14
Desempeño ambiental y social	15





Principales hitos del ejercicio 2018

Naturgy realizó una **emisión de bonos a 10 años** por importe de **850 millones de euros** y cupón del 1,5%, cuyos recursos se destinaron a una oferta de **recompra de bonos** por un importe de **916 millones de euros** de obligaciones con vencimientos entre 2019 y 2023.

Naturgy, a través de su filial Global Power Generation (GPG), adquirió **dos proyectos fotovoltaicos solares en Brasil** en marzo de 2018. El desarrollo de estos proyectos, situados en el estado de Minas Gerais y una capacidad de 83 MW, ha supuesto una **inversión de más de 95 millones de euros** y han entrado en operación comercial el 12 de diciembre de 2018.

En mayo se materializa la venta **de la participación del 20,072% del capital social de Gas Natural SDG, S.A., perteneciente a Repsol**, a Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U., sociedad participada por fondos asesorados por CVC Capital Partners y por Corporación Financiera Alba, S.A.

Enero

Febrero

Marzo

Mayo

El **6 de febrero de 2018**, el Consejo de Administración de Naturgy nombró **Presidente Ejecutivo a D. Francisco Reynés Massanet**, tras las renuncias de D. Isidro Fainé Casas a su condición de Presidente del Consejo de Administración y miembro del mismo, y de D. Rafael Villaseca Marco al cargo de Consejero Delegado. Adicionalmente, D. Isidro Fainé fue nombrado Presidente de Honor de Naturgy.

El **19 de marzo de 2018**, tras la aprobación de las autoridades de competencia, se completó la **venta de una participación minoritaria del 20% en la compañía Holding de Negocios de Gas, S.A.**, que posee los activos de redes de gas en España, a un consorcio de inversores en infraestructuras a largo plazo formado por Allianz Capital Partners y Canada Pension Plan Investment Board por 1.500 millones de euros, generando un incremento de reservas de aproximadamente 1.000 millones de euros.



El Consejo de Administración aprobó el **nuevo Plan Estratégico 2018-2022**.

Se lanza **Naturgy**, la **nueva marca** del grupo. Una marca internacional, adaptada a los mercados globales y que representa los valores de la transformación de la compañía: simplicidad, innovación, expertise y respeto.

En septiembre de 2018, Naturgy finalizó el **acuerdo para renovar y extender el contrato de suministro de gas con Sonatrach** hasta 2030 bajo mejores condiciones.

El **3 de septiembre de 2018**, la sociedad **Unión Fenosa Gas (UFG)**, participada al 50% por Naturgy, propietaria de la planta egipcia de Damietta, recibió el favorable laudo arbitral del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI), institución dependiente del Banco Mundial, que resuelve así la demanda presentada en 2014, fallando contra la República Árabe de Egipto por la falta de suministro a las instalaciones de licuefacción de UFG en Damietta.

En **octubre de 2018**, se produjo el **lanzamiento del Fondo Solidario de rehabilitación energética**, cuyo importe recaudado se destinó a la rehabilitación energética de viviendas seleccionadas por entidades sociales con las que se han firmado convenios.

Junio

La Junta General Ordinaria de Accionistas del 27 de junio de 2018 aprobó una distribución de resultados que ha supuesto destinar **1.001 millones de euros a dividendos** con cargo a los resultados del ejercicio 2017. Del pago total de 1 euro por acción, ya se abonó un dividendo a cuenta de 0,33 euros por acción en efectivo el 27 de septiembre de 2017 y los 0,67 euros por acción restantes han sido abonados el 5 de julio de 2018 también en efectivo.

La Junta General de Accionistas aprueba también la **reducción del Consejo de Administración de 17 a 12 miembros** y una nueva composición del mismo, reflejo de la reestructuración accionarial provocada por la salida de Repsol y la entrada de CVC y Corporación Financiera Alba en el accionariado.

Septiembre

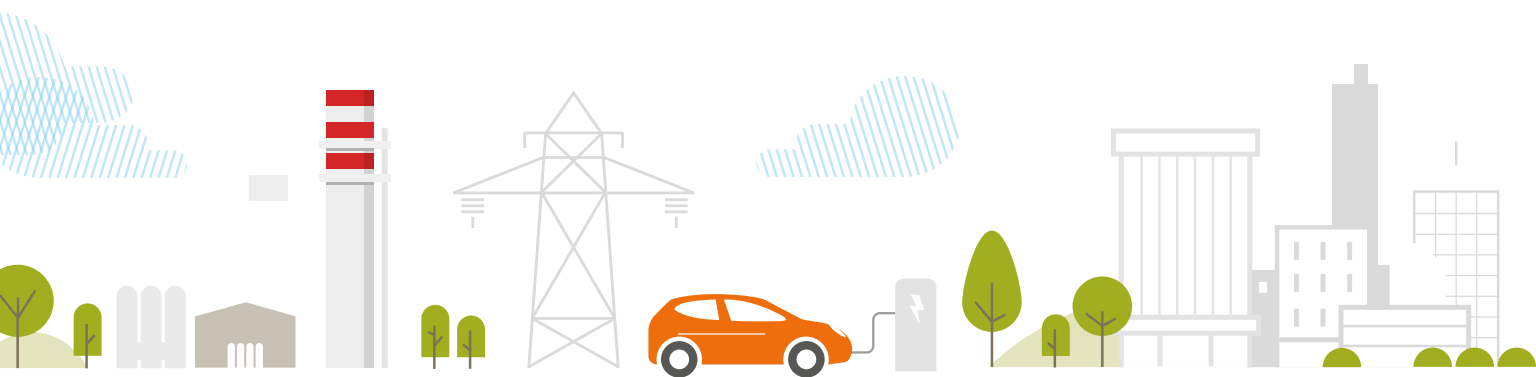
El **11 de septiembre de 2018**, el Gobierno de Victoria en **Australia**, anunció la **adjudicación a GPG**, de un total de 180 MW de potencia de generación en un proyecto eólico ubicado a aproximadamente 150 km de la ciudad de Melbourne.

En **septiembre de 2018** Naturgy obtuvo el **liderazgo mundial en el sector Gas Utilities de Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** por segundo año consecutivo y el **liderazgo mundial del sector multiutilities del índice de sostenibilidad FTSE4GOOD**.

Octubre

Diciembre

El **6 de diciembre de 2018**, la **Compañía General de Electricidad S.A.**, filial chilena de Naturgy Energy Group, S.A., completó una **emisión de bonos por un importe total de 5 millones** de Unidades de Fomento (UF), equivalente a aproximadamente 176 millones de euros.



Desempeño financiero

Importe neto de la cifra de negocios

Millones de euros

24.339

+4,9% vs. 2017

Beneficio neto ordinario

Millones de euros

1.245

+57% vs. 2017

Capex

Millones de euros

2.321

+30,2% vs. 2017

Deuda financiera neta (31/12)

Millones de euros

13.667

-9,8% vs. 2017

Free Cash Flow después de minoritarios

Millones de euros

3.054

Inversiones

70%

en crecimiento

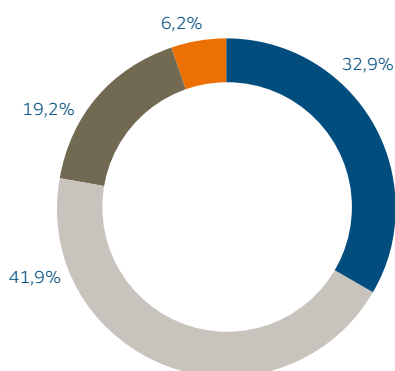
Ebitda ordinario

Millones de euros

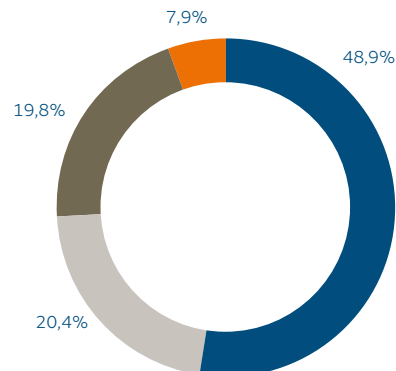
4.413

+12% vs. 2017

Ebitda ordinario por negocios



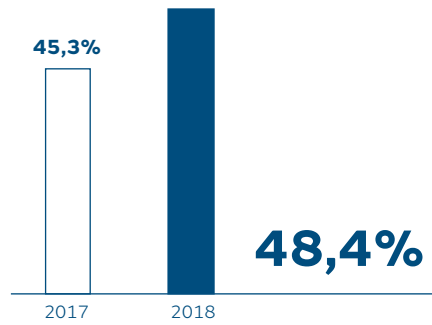
Inversiones por negocios



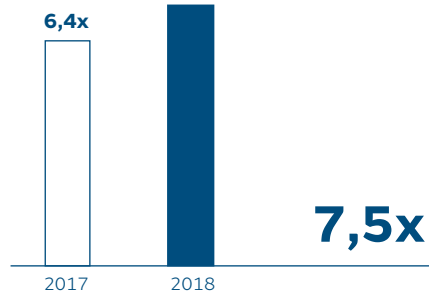
Ebitda ordinario por zona geográfica



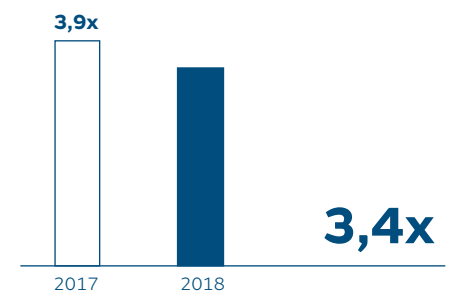
Endeudamiento



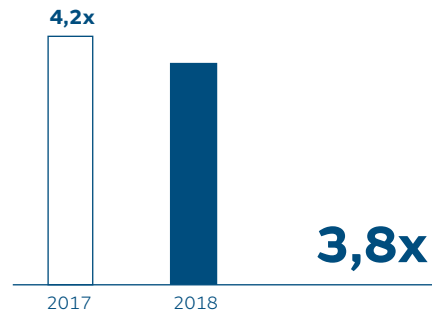
Ebitda/Coste deuda financiera neta



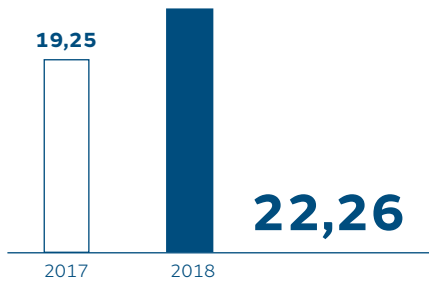
Deuda financiera neta/Ebitda



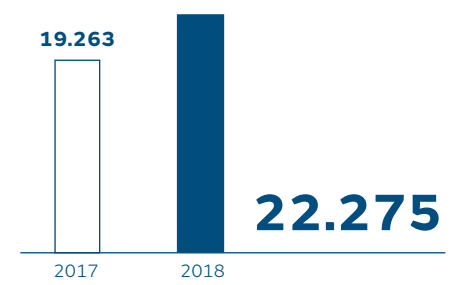
Deuda financiera neta/ Ebitda (NIIF 16)



Cotización a 31/12 en euros



Capitalización bursátil a 31/12 Millones de euros



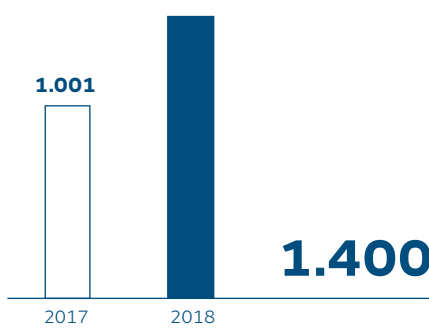
Beneficio ordinario por acción en euros

1,25

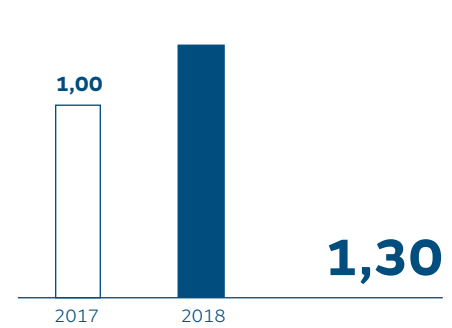
Nº de acciones total en miles

1.000.689
1.000.689 vs. 2017

Dividendo pagado Millones de euros



Dividendo distribuido por acción en euros



Desempeño operativo

Distribución

Distribución de gas (GWh)

España: **197.313**
Latam: **251.946**
Total: **449.259**

Red distribución de gas (Km)

España: **56.124**
Latam: **63.874**
Total: **119.998**

Puntos suministro de gas (en miles)

España: **5.403**
Latam: **5.202**
Total: **10.605**

Distribución de electricidad (GWh)

España: **32.698**
Latam: **22.222**
Total: **54.920**

Red distribución de electricidad (Km)

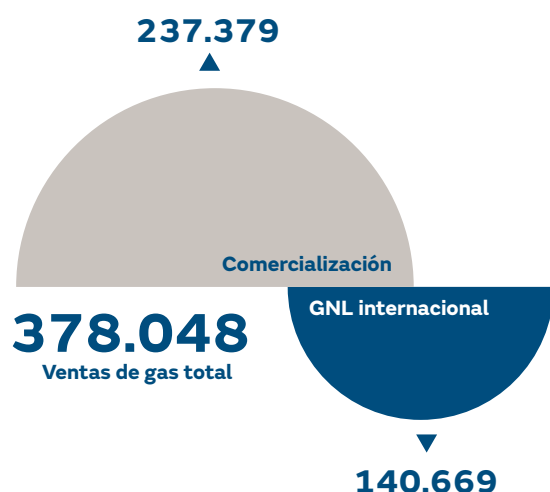
España: **113.557**
Latam: **101.975**
Total: **215.532**

Puntos suministro de electricidad (en miles)

España: **3.740**
Latam: **3.829**
Total: **7.569**

Comercialización

Comercialización de gas (GWh)



Generación de electricidad

Capacidad instalada total (MW)

15.597

Capacidad instalada España	12.504
Capacidad instalada internacional	3.093

Producción neta total (GWh)

46.658

Producción neta España	28.307
Producción neta internacional	18.351

Comercialización de electricidad (GWh)

35.437
35.640 en 2017

Desempeño ambiental y social

Medioambiente

Factor de emisión de generación
(tCO₂/GWh)

342
388 en 2017

Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (M tCO₂ eq)¹

18,3
20,5 en 2017

Capacidad instalada libre de emisiones (%)

27,5
26,4 en 2017

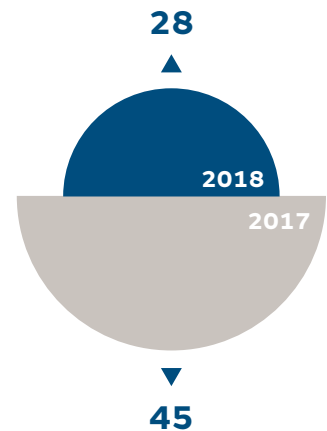
Producción neta libre de emisiones (%)

24,9
19,6 en 2017

1. GEI: gases efecto invernadero, medidas como tCO₂ equivalente (alcance 1).

Seguridad y salud

N.º de accidentes con baja



Interés por las personas

N.º de empleados al cierre del ejercicio²

12.700

Horas de formación por empleado

49,9
38,4 en 2017



2. No incluye el número de empleados en los negocios clasificados como "operaciones interrumpidas" (786 personas en 2018, y 2.053 personas en 2017).

Compromiso con la sociedad e integridad

Valor económico distribuido
(en millones de euros)

23.413
22.402 en 2017

Comunicaciones recibidas por el Código Ético (n.º)

199
141 en 2017

A person wearing a white shirt is seated at a wooden table, holding a black smartphone in their right hand. The table also holds a white coffee cup with a metal lid, a glass of iced coffee, and a laptop. The background is slightly blurred, showing a modern office or cafe setting.

Tendencias del mercado, riesgos y oportunidades

Tendencias del mercado	18
Riesgos	19
Oportunidades	24



Tendencias del mercado

Reducción de emisiones de CO₂ y crecimiento de las energías renovables con el gas natural como contribuidor clave

Los acuerdos de París tomados en la XXII Conferencia Internacional sobre Cambio Climático (COP21) persiguen minimizar el impacto del cambio climático, lo cual implicaría una reducción de emisiones solo posible con una transformación energética a largo plazo. La transformación energética puede ser una oportunidad, ya que requerirá incrementar la inversión, pero reconfigurará el atractivo de los negocios y las inversiones.

Aunque no existe una única senda para el cumplimiento de los objetivos climáticos, los escenarios más ambiciosos implicarían retos muy relevantes para los combustibles fósiles.

Las renovables, gracias a la reducción de costes de inversión, consolidan su liderazgo y serán la fuente de energía primaria de mayor crecimiento a medio y largo plazo. Se espera que el peso de las energías renovables sobre la demanda primaria de energía pase del 2%, que representaba en 2016, al 6% en 2040.

Por su parte, se espera en esa fecha que el gas natural tenga un peso del 20% en el mix de energía primaria siendo la principal fuente de energía compatible con los compromisos alcanzados.

Incremento de la demanda eléctrica y la eficiencia energética

En el consumo final de energía, la electricidad crecerá un 62% pasando de una demanda eléctrica mundial de 21.000 TWh en 2016 a una demanda de 34.000 TWh en 2040. Por un lado, el desarrollo de economías emergentes requiere un mayor uso de aplicaciones eléctricas —motores, sistemas de refrigeración, tecnologías de información, etc.— y, por otro lado, la mayor electrificación en el hogar y en el transporte, así como la digitalización, contribuirán a este crecimiento de la electricidad como energía final.

Se espera que el porcentaje que representa la electricidad sobre la demanda de energía total pase del 19% en 2016 al 23% en 2040.

Peso electricidad sobre energía total

19% 23%
2016 2040

Big data y analítica de datos

La digitalización, referida al sector energético, como desarrollo de aplicaciones y servicios que transformen la relación con el cliente por una mayor conectividad permitirán optimizar la gestión de la demanda (*smart devices*) e incrementar la cartera de productos y servicios.

Se espera un incremento de 27 billones en el número de dispositivos conectados en el mundo entre 2017 y 2020. Por otro lado, el incremento de ventas a través de canales digitales en dicho periodo se espera que sea de más de 1 trillón de USD.

Dispositivos conectados

27 billones
2017-2020

Peso energías renovables

2% 6%
2016 2040

Riesgos

Modelo de Gestión de Riesgos

El Modelo de Gestión de Riesgos de Naturgy busca garantizar la predictibilidad del desempeño de la compañía en todos los aspectos relevantes para sus grupos de interés. Esto requiere establecer la tolerancia al riesgo a través de la fijación de límites para las categorías de riesgo más relevantes. Con ello, la compañía puede anticiparse a las consecuencias de la materialización de ciertos riesgos, siendo percibida en los mercados como una compañía sólida y estable, con todos los beneficios que ello conlleva.

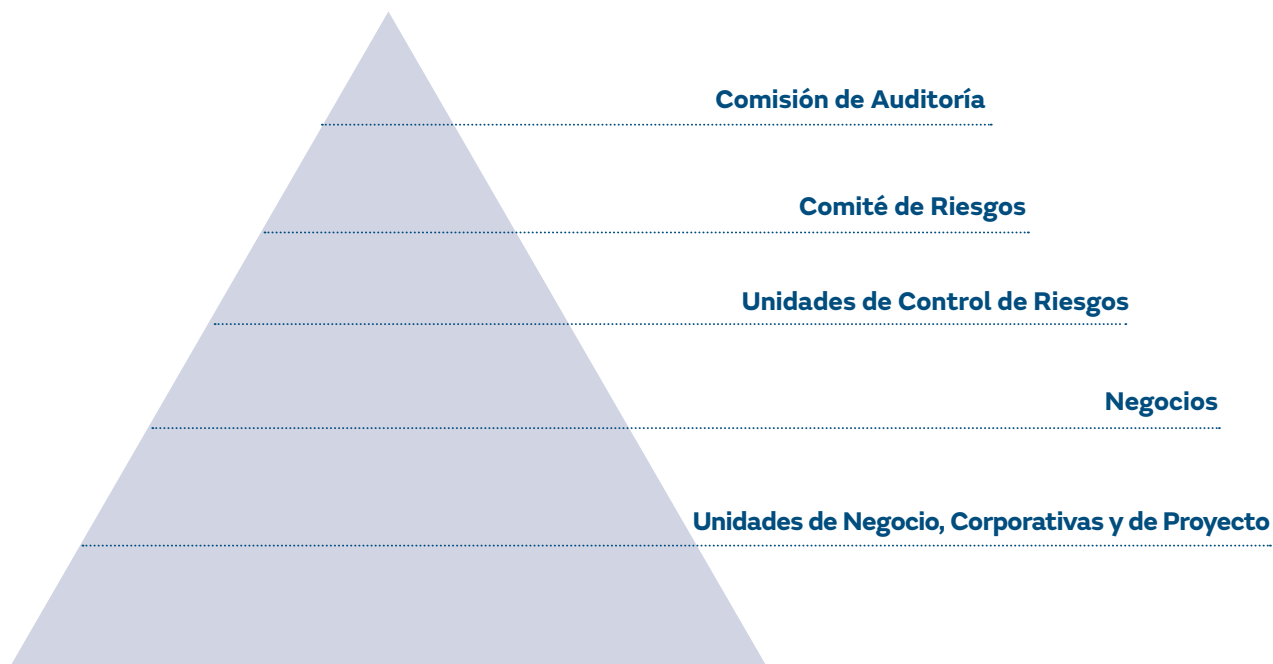
Naturgy dispone de un marco que integra la visión de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento de la compañía posibilitando una visión integrada de los procesos del grupo, los controles existentes sobre los mismos y el riesgo asociado.

Categorías de riesgo

Cada unidad de negocio cuenta con información específica de los principales tipos de riesgos que le pueden afectar. Con ello se pretende facilitar el proceso de toma de decisiones; lo que, a su vez, redundará de forma positiva en la compañía, pues mejora su rentabilidad, la predictibilidad en su comportamiento y su eficiencia.

El sistema abarca fundamentalmente tres categorías de riesgo:

- Riesgo de mercado:** entendido como la incertidumbre relacionada con los precios de las materias primas, tipos de cambio y tipos de interés, los cuales pueden incidir sobre los balances de la compañía, los costes de aprovisionamiento o la capacidad de financiación en los mercados de capitales. El foco de la medición es doble: de corto plazo, orientado a la cuenta de resultados, y de largo plazo, orientado al valor de la compañía, pues se incorpora la capacidad de generación de recursos del activo y su estabilidad, la variabilidad de la estructura financiera exigible y la volatilidad de factores de descuento aplicables.
- Riesgo de crédito:** entendido como el riesgo de solvencia financiera de la cartera comercial de la compañía. Adicionalmente, incorpora la medición a corto plazo de las rentabilidades obtenidas en la colocación de excedentes en entidades financieras, orientada a seleccionar carteras más eficientes.
- Riesgo operacional:** entendido como la posible ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallos en procesos, sistemas internos u otros factores. Permite la objetivación del riesgo, determinante en la toma de conciencia en la compañía y en la mejor gestión de su exposición, claves en la percepción del mercado reasegurador en relación con la excelencia operativa en Naturgy.



Órganos de gestión de riesgos

Garantizar la predictibilidad y la sostenibilidad en el desempeño operativo y financiero de la compañía es uno de los aspectos clave de la gestión del riesgo en Naturgy, que para ello cuenta con diferentes organismos, con ámbitos de responsabilidad claramente identificados.

Comisión de Auditoría

Supervisa la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos de la compañía. Vela para que estos identifiquen los diferentes tipos de riesgo y las medidas previstas para mitigarlos y para abordarlos en caso de que se materialicen en un daño efectivo.

Comité de Riesgos

Responsable de determinar y revisar el perfil de riesgo objetivo de la compañía. Garantiza su alineamiento con la posición estratégica de la misma y vela por los intereses de sus grupos de interés. Asimismo, supervisa que toda la organización comprenda y acepte su responsabilidad en la identificación, la evaluación y la gestión de los riesgos más relevantes.



Unidades de Control de Riesgos

Responsables de monitorizar y reportar el riesgo asumido, velando porque este se encuentre dentro de los límites definidos por el perfil de riesgo objetivo establecido por el Comité de Riesgos. Destacan tres unidades:

- **Riesgos y Seguros:** identifica, sigue y controla el perfil de riesgo global del grupo, a través de la definición de políticas y métricas en coordinación con las unidades de los negocios. Da apoyo al Comité de Riesgos en la determinación y el seguimiento del perfil global de riesgo.
- **Riesgos Gas & Power:** controla y propone medidas para la mitigación de riesgos en función de las políticas del grupo reduciendo la volatilidad para alcanzar la rentabilidad esperada.
- **Auditoría Interna:** realiza la revisión y el seguimiento del sistema de control interno establecido por la Alta Dirección y evalúa los riesgos operacionales vinculados a los procesos. Apoya a la Comisión de Auditoría en sus funciones de supervisión.

Negocios

Responsables de la gestión del riesgo en sus ámbitos de actuación. Identifican las tendencias y las posiciones que puedan implicar riesgo y las reportan a las Unidades de Control de Riesgos. Asimismo, aplican las directrices y los criterios de gestión dictaminados por estas.

Unidades de Negocio, Corporativas y de Proyecto

Responsables de la aplicación de los principios generales establecidos en la Política de Control y Gestión de Riesgos y de la gestión del riesgo en sus ámbitos de responsabilidad: observan, reportan, gestionan y mitigan los diferentes riesgos.

Principales riesgos

Tipo de riesgo		Descripción	Gestión	Métrica	Tendencia
Riesgos de mercado					
Precio de las materias primas	Gas	Volatilidad en los mercados internacionales que determinan el precio del gas.	Coberturas físicas y financieras. Gestión de la cartera.	Estocástica	▲ Desacople entre los contratos de largo plazo y los precios en <i>hubs</i> .
	Electricidad	Volatilidad en los mercados de electricidad en España y Portugal.	Coberturas físicas y financieras. Optimización del parque generación.	Estocástica	▲ Penetración de renovables con coste marginal cero y producción intermitente.
Volumen	Gas	Desajuste entre la oferta y la demanda de gas.	Optimización de contratos y activos a nivel global.	Determinista/ Estocástica	◀▶ Presión de la demanda agregada en España bajo un contexto de eficiencia energética.
	Electricidad	Reducción del hueco térmico disponible. Incertidumbre en el volumen de producción hidráulica.	Optimización del balance entre comercialización y generación.	Estocástica	▲ Presión de la demanda agregada en España bajo un contexto de eficiencia energética.
Regulatorio		Exposición a la revisión de los criterios y niveles de rentabilidad reconocida para las actividades reguladas.	Intensificación de la comunicación con organismos reguladores. Ajuste de eficiencias e inversiones a las tasas reconocidas.	Escenarios	▲ Diferentes unidades de negocio con distintos niveles de maduración.
Tipo de cambio		Volatilidad en los mercados internacionales de divisa.	Diversificación geográfica. Coberturas mediante financiación en moneda local y derivados. Seguimiento de la posición neta.	Estocástica	◀▶ Incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento en Latinoamérica.
Tipo de interés y <i>spread</i> crediticio		Volatilidad en los tipos de financiación.	Coberturas financieras. Diversificación de fuentes de financiación.	Estocástica	◀▶ Incertidumbre respecto al nivel de escenario del tipo de interés.

Tipo de riesgo	Descripción	Gestión	Métrica	Tendencia
Fiscal	Ambigüedad o subjetividad en la interpretación de la normativa fiscal vigente, o bien por la alteración relevante de la misma.	Consultas a organismos expertos independientes. Contratación de firmas asesoras de primer nivel. Adhesión al Código de Buenas Prácticas Tributarias. Dotación de provisiones con criterios de prudencia.	Escenarios	◀▶ Diferentes unidades de negocio con distintos niveles de maduración.
Riesgo de crédito				
Crédito	Incertidumbre sobre la evolución de los ratios de morosidad condicionados por el ciclo económico.	Análisis de solvencia de clientes para definir condiciones contractuales específicas. Proceso de recobro.	Estocástica	◀▶ Se prevé hacer más eficiente el proceso de recobro.
Riesgo operacional				
Operacional: riesgos asegurables	Accidentes, daños o indisponibilidades en los activos de Naturgy.	Planes de mejora continua. Optimización del coste total de riesgo y de las coberturas.	Estocástica	▲ Tensión creciente en el mercado asegurador ante exposición de catástrofes naturales.
Operacional: imagen y reputación	Deterioro de la percepción de Naturgy desde diferentes grupos de interés.	Identificación y seguimiento de potenciales eventos reputacionales. Transparencia en la comunicación.	Escenarios	◀▶ Estabilización de las puntuaciones del índice MERCO.
Operacional: medioambiente	Daños al entorno natural o social. Evolución de la regulación ambiental.	Planes de emergencia en instalaciones con riesgo de accidente ambiental. Pólizas de seguro específicas. Gestión integral ambiental.	Escenarios	▼ Implantación de un sistema integrado de gestión, que será certificado y auditado anualmente por AENOR.
Operacional: cambio climático	Evolución de factores medioambientales consecuencia del cambio climático. Regulación orientada a combatirlos.	Posicionamiento corporativo frente al cambio climático.	Estocástica/ Escenarios	▲ Incertidumbre sobre las políticas para desarrollar orientadas al fomento de la eficiencia energética.

Métricas empleadas

– **Estocástica:** generación de sendas de evolución de las magnitudes más relevantes, y se tomará como riesgo la máxima desviación respecto al escenario de referencia, de acuerdo a un nivel de confianza predeterminado. Las magnitudes mencionadas son, típicamente, el ebitda, beneficio después de impuestos, cash flow o valor.

– **Escenarios:** análisis del impacto respecto al escenario de referencia de un número limitado de posibles incidencias.

Los riesgos de carácter financiero —tipo de interés, tipo de cambio, precio de las materias primas o *commodities*, riesgo de crédito, riesgo de liquidez— se desarrollan en la nota 18 de la Memoria Consolidada.

Oportunidades

Las principales oportunidades con las que Naturgy cuenta son:



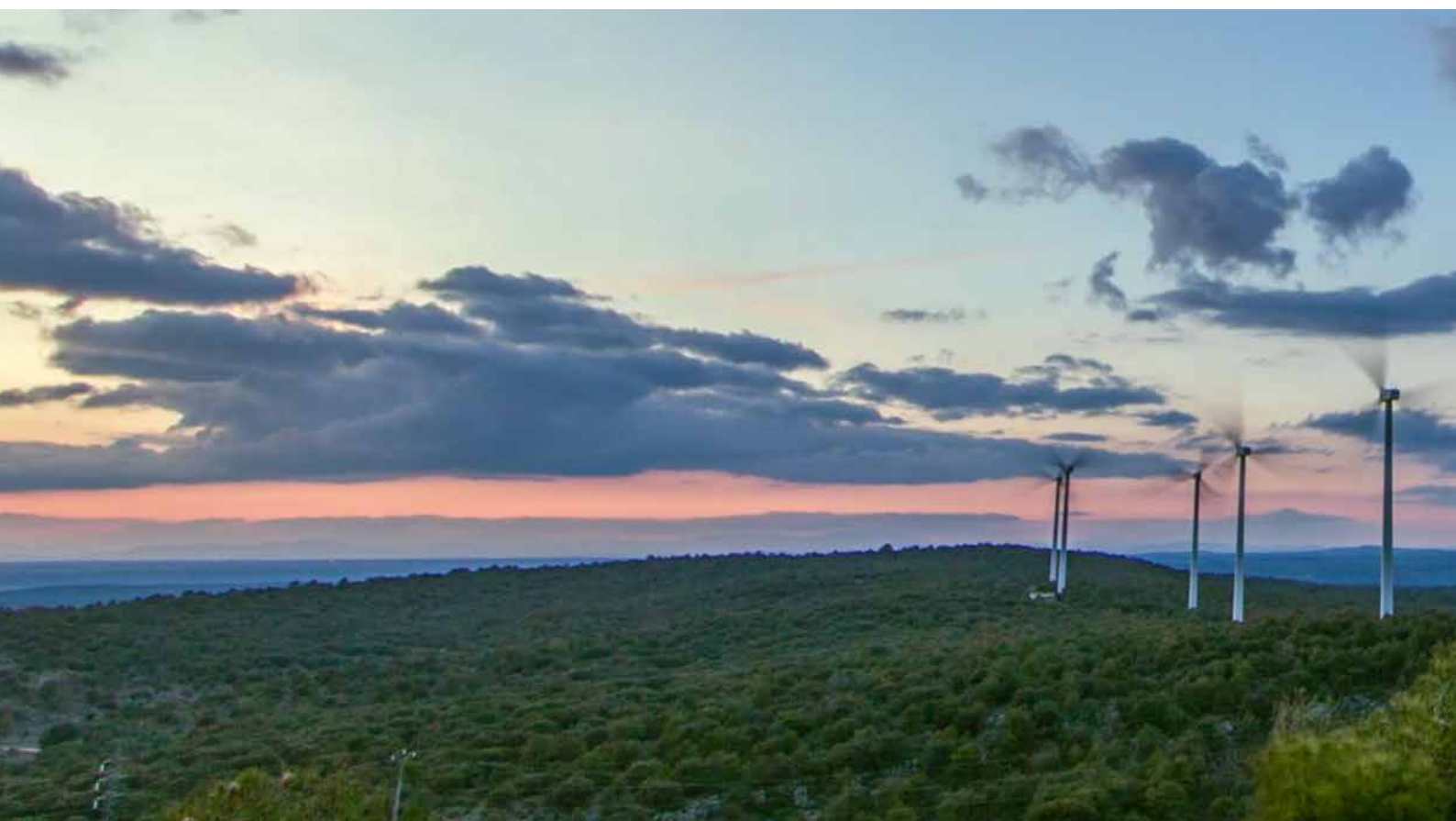
Generación renovable: incremento de la capacidad de generación renovable a nivel internacional, dada la competitividad en costes de las energías renovables y la presencia de Naturgy en mercados en crecimiento.



Mix de generación: el parque de generación de Naturgy, dominado por centrales de ciclo combinado cuenta con la flexibilidad necesaria para adaptarse a distintas situaciones de mercado, y resulta ser un activo valioso en el aprovechamiento de oportunidades relacionadas con la volatilidad de los precios y los volúmenes demandados en los mercados de gas y electricidad.



Portfolio de aprovisionamiento de gas natural y GNL: la gestión de gasoductos, la participación en plantas y la flota de buques metaneros permite cubrir las necesidades de los diferentes negocios del grupo de manera flexible y diversificada, optimizándose según los distintos escenarios energéticos. Naturgy es uno de los mayores operadores de GNL en el mundo, además de ser un referente en la cuenca Atlántica y Mediterránea.





Equilibrada posición:

estructural en negocios y áreas geográficas, con flujos estables, independientes del precio de las *commodities*, que permiten optimizar la captura de los crecimientos de demanda energética y maximizar las oportunidades de nuevos negocios en nuevos mercados.



Desarrollos tecnológicos e

innovación: Naturgy apuesta por los proyectos de investigación y desarrollo e innovación como medio para generar un suministro de energía fiable y sostenible.



Gobierno Corporativo

Modelo de Gobierno Corporativo	28
Junta General de Accionistas	29
Consejo de Administración	30
Estructura de Dirección	33
Política de Remuneraciones	34



Naturgy



Modelo de Gobierno Corporativo

El gobierno en Naturgy se rige según los principios de eficacia y transparencia establecidos de acuerdo con las principales recomendaciones y con los estándares existentes, asumiendo para ello prácticas avanzadas de gobierno corporativo.

El conjunto de normas de gobierno está formado básicamente por:

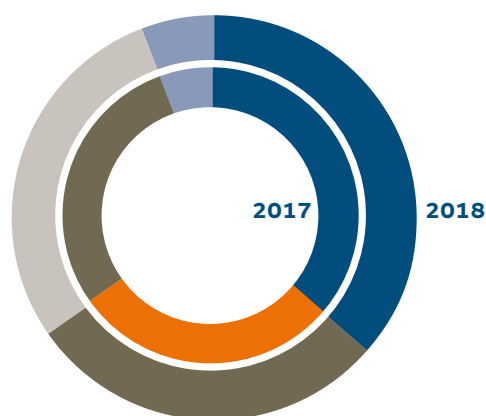
- Estatutos Sociales (actualizados en 2018).
- Reglamento del Consejo de Administración y sus Comisiones (actualizado en 2018).
- Reglamento de la Junta General de Accionistas (actualizado en 2018).
- Política de Derechos Humanos.
- Código Ético (actualizado en 2015).

El 6 de febrero de 2018, el Consejo de Administración de Naturgy nombró como presidente ejecutivo a don Francisco Reynés Massanet, habiendo renunciado don Rafael Villaseca Marco a su cargo de consejero delegado de la compañía. Asimismo, don Isidro Fainé Casas renunció a su cargo de consejero y fue nombrado presidente de honor de Naturgy.

Por otro lado, el 22 de febrero de 2018, Repsol, S.A. alcanzó un acuerdo con Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U. — una sociedad controlada por fondos asesorados por CVC — para la venta del 20,072% del capital de Naturgy Energy Group, S.A. El 18 de mayo de 2018 se completó la transacción, y Repsol, S.A. dejó de ser titular de las acciones de dicha sociedad.

Tras la citada operación, a 31 de diciembre de 2018, los principales accionistas de Naturgy son:

Participación en el capital social %



	2018	2017
● Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, "la Caixa" ¹	25,6	24,4
● Repsol, S.A.	-	20,1
● Global Infrastructure Partners III ²	20,0	20,0
● Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U. ³	20,1	-
● Sonatrach	3,9	4,0

1. 20,4% de participación directa a través de Critería Caixa S.A.U., y un 5,2% de participación indirecta (5,0% a través de Energía Boreal 2018, S.A. y 0,2% de otras)

2. Global Infrastructure Partners III, cuyo gestor de inversión es Global Infrastructure Management LLC, ostenta indirectamente su participación a través de GIP III Canary 1, S.à.r.l.

3. Sociedad controlada por fondos asesorados por CVC.

Junta General de Accionistas

Tras los cambios accionariales, el 27 de junio de 2018, la Junta General de Accionistas aprobó la reducción del número de miembros del Consejo de Administración, que pasó a tener doce miembros. Asimismo, se eliminó la Comisión Ejecutiva y se fijó el número de miembros de la Comisión de Auditoría en siete miembros, y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en siete miembros.

Como consecuencia de los cambios descritos, dejaron de ser consejeros:

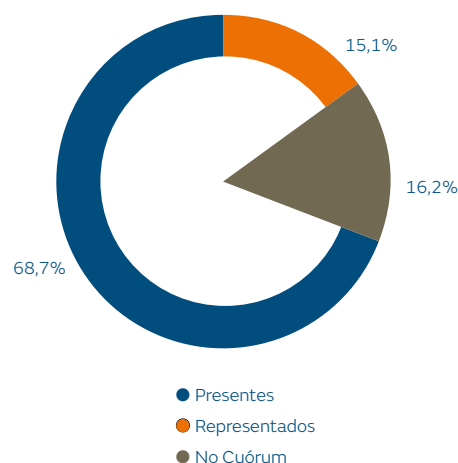
- D. Isidro Fainé Casas (presidente), el 6 de febrero de 2018.
- D. Rafael Villaseca Marco (consejero delegado), el 6 de febrero de 2018.
- D. Alejandro García-Bragado (dominical Critería), el 21 de mayo de 2018.
- D. Josu Jon Imaz San Miguel (dominical Repsol), el 6 de marzo de 2018.
- D. Luis Suárez de Lezo Mantilla (dominical Repsol), el 18 de mayo de 2018.
- D. Iñigo Alonso de Noriega (dominical Repsol), nombrado del 6 de marzo de 2018 hasta el 18 de mayo de 2018.
- D. Guillermo Llopis García (dominical Repsol), nombrado del 6 de marzo de 2018 hasta el 18 de mayo de 2018.
- D. Mario Armero Montes (dominical GIP), el 27 de junio de 2018.
- D. Juan Arbide Estensoro (dominical CVC), de Theatre Directorship Services Beta, S.à.r.l., nombrado el 18 de mayo de 2018 hasta el 27 de junio de 2018.
- Dña. Cristina Garmendia Mendizabal (independiente), hasta el 27 de junio de 2018.
- Dña. Benita María Ferrero-Waldner (independiente), hasta el 27 de junio de 2018.
- D. Xavier Añoveros Trias de Bes (independiente), hasta el 27 de junio de 2018.

Y fueron nombrados como nuevos consejeros:

- D. Javier de Jaime Guijarro (dominical CVC), de Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U., nombrado el 18 de mayo de 2018.
- D. José Antonio Torre de Silva López de Letona (dominical CVC), de Theatre Directorship Services Beta, S.à.r.l., nombrado el 18 de mayo de 2018.
- D. Pedro Sainz de Baranda (independiente), nombrado el 27 de junio de 2018.
- D. Claudio Santiago Ponsa, nombrado el 27 de junio de 2018.

Tiene derecho a asistir físicamente cualquier accionista, siempre que tenga inscrita la titularidad de sus acciones en el correspondiente registro contable con cinco días de antelación.

Asistencia a la Junta General de Accionistas



Cuórum de asistencia a la Junta General de Accionistas de 2018

83,8%

Consejo de Administración

Naturgy estructura el funcionamiento de su máximo órgano de administración, el Consejo de Administración, a través de su funcionamiento en pleno y en comisiones, según los requerimientos de la Ley de Sociedades de Capital. Por ello, el Consejo de Administración de Naturgy cuenta con una Comisión de Auditoría y una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que ejercen las funciones que dicha ley les encomienda.

Hasta el 27 de junio de 2018, el consejo contaba con una Comisión Ejecutiva, que se ocupaba de resolver los asuntos más operativos sobre los que tiene competencias este consejo. En el marco del Plan de Acción que puso en marcha el Consejo de Administración como consecuencia del ejercicio de autoevaluación realizado en 2017, en 2018 se reconsideró tanto el tamaño del propio consejo como la existencia de la Comisión Ejecutiva. Tras la reducción del número de miembros del Consejo de Administración a doce miembros se estimó que no era necesario mantener dicha comisión, puesto que dicho número garantiza la agilidad en la toma de decisiones.

En ejercicio de sus competencias, el Consejo de Administración, durante 2018, se embarcó en un profundo debate estratégico que cristalizó en la aprobación de un nuevo Plan Estratégico 2018-2022.

Además de esto, los principales temas considerados han sido los siguientes:

- Seguimiento y supervisión mensual, semestral y anual del desarrollo del negocio.
- Aprobación de cuentas y demás actuaciones exigidas por la normativa contable o de mercado de valores.
- Presupuestación, plan de financiación, plan de inversiones y demás actuaciones en materia de programación de actividades y disciplina financiera.
- Plan de eficiencias.
- Examen de los principales riesgos de la compañía y de sus sistemas de control.
- Actuaciones en materia de gobierno corporativo: además de las habituales (Informe Anual de Gobierno Corporativo, Informe Anual de Retribuciones...), este año se ha aprobado un “Plan de acción en materia de gobierno corporativo”, resultado del proceso de evaluación del funcionamiento del Consejo de Administración y sus comisiones, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo. Ello ha dado lugar a importantes modificaciones en esta materia, como es la revisión para su simplificación de toda la normativa corporativa, la reducción del número de consejeros, la supresión de la Comisión Ejecutiva, y otras.
- Convocatoria de la Junta General de Accionistas, incluyendo propuesta de designación de nuevos consejeros y la propuesta de reparto de dividendos.
- Responsabilidad social corporativa y cuestiones de seguridad y salud.

Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2018

D. Francisco Reynés Massanet
Presidente Ejecutivo



D. Enrique Alcántara-García Irazoqui



D. Marcelino Armenter Vidal



D. Javier de Jaime Guijarro
Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U.



D. Francisco Belil Creixell



Dña. Helena Herrero Starkie



D. José Antonio Torre de Silva López de Letona
Theatre Directorship Services Beta, S.à.r.l.



D. William Alan Woodburn



D. Rajaram Rao



D. Pedro Sainz de Baranda



D. Claudio Santiago Ponsa



D. Ramón Adell Ramón
Consejero coordinador



D. Manuel García Cobaleda
Secretario no consejero

Comisión a la que pertenece:



Comisión de Auditoría



Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Naturaleza del cargo:



Ejecutivo



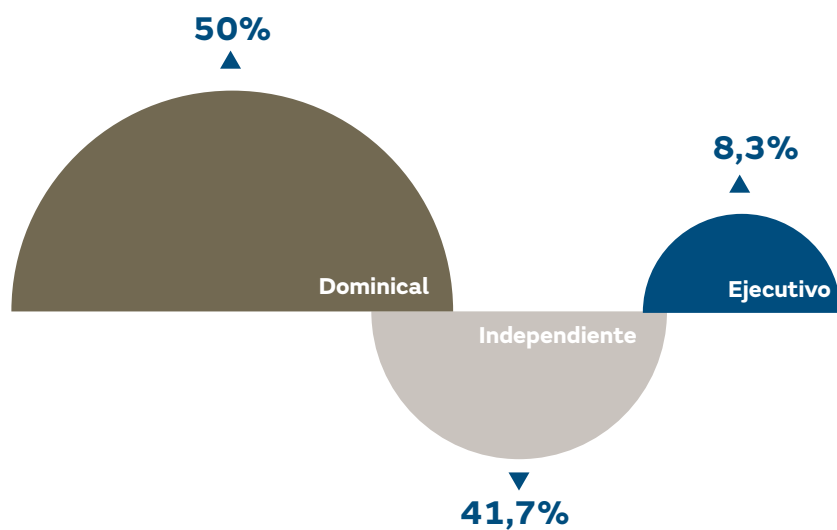
Independiente



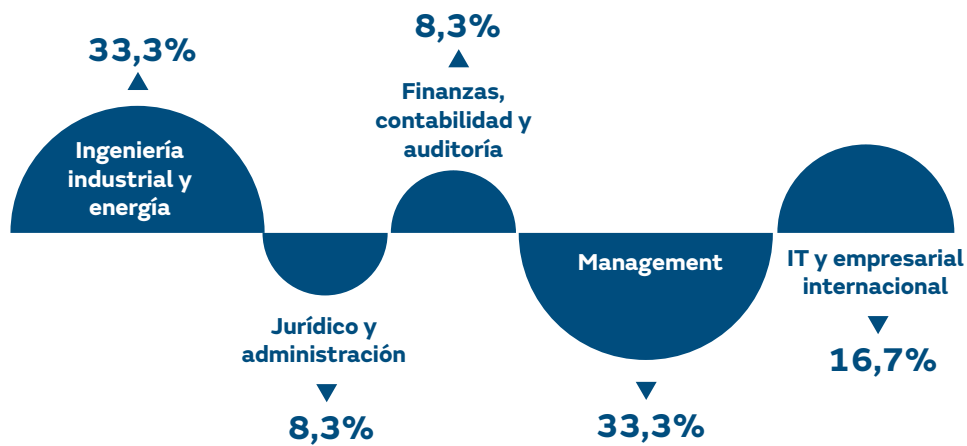
Dominical

Perfil del Consejo de Administración

Naturaleza del cargo



Competencias



Actividades y desempeño del Consejo de Administración

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
2018	14	2	7	11
2017	15	3	10	5

Estructura de Dirección

En cuanto a la estructura de dirección de Naturgy, tras el nombramiento el 6 de febrero como Presidente Ejecutivo a D. Francisco Reynés Massanet se produjo una reestructuración de la estructura organizativa del grupo y se eliminó el Comité de Dirección.

Se define una nueva y simplificada estructura organizativa con cuatro unidades de negocio (Gas y Electricidad, Infraestructuras EMEA, Infraestructuras LatAm Sur e Infraestructuras LatAm Norte) y se reducen las funciones corporativas con el objetivo de que los negocios operen de forma autónoma y totalmente responsable y que la corporación se centre en tareas de valor añadido y en garantizar el control de forma centralizada.

Se considera como personal directivo los directivos con dependencia jerárquica directa del Presidente Ejecutivo, D. Francisco Reynés Massanet.

A 31 de diciembre de 2018 está compuesto por los siguientes directivos:

Presidente Ejecutivo
Francisco Reynés Massanet

Unidades de Negocio



Unidades Corporativas



Política de Remuneraciones

Consejo de Administración

El Informe Anual sobre la Remuneración de los consejeros se presentó como punto separado del orden del día y con carácter consultivo a la Junta General de Accionistas celebrada en 2018.

La retribución con respecto a los consejeros, por su pertenencia al consejo y sus comisiones, está compuesta exclusivamente por unas asignaciones fijas que se determinan en función de los cargos desempeñados.

El régimen retributivo ha evolucionado durante 2018:

- El 6 de febrero de 2018, el Consejo de Administración acordó un cambio relevante en la estructura de gestión y administración de la compañía, cuando aprobó la designación de un nuevo presidente ejecutivo y la salida del Consejo de Administración de los hasta entonces consejero delegado y presidente, por lo que el 6 de febrero se liquidó la relación mercantil del anterior consejero delegado.
- En el marco de simplificación del gobierno corporativo, la Junta General de Accionistas celebrada el 27 de junio de 2018 decidió reducir el tamaño del consejo hasta doce miembros, y suprimir la Comisión Ejecutiva; lo que dio lugar a una redistribución y reducción global de las remuneraciones de los consejeros por el ejercicio de funciones no ejecutivas.
- A la vista de lo dispuesto en el artículo 9 de los Estatutos Sociales y en el marco de la aprobación del plan estratégico por el Consejo de Administración el 27 de junio de 2018, el consejo, en su sesión de 31 de julio, acordó sustituir sistema de retribución variable plurianual vigente hasta la fecha por un incentivo a largo plazo; el cual, por requerir aprobación de la Junta de Accionistas, se ha sujetado a la condición suspensiva de que sea autorizado por la Junta General de Accionistas 2019.

Las decisiones han sido adoptadas por el Consejo de Administración con el informe favorable o la propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, habiendo contado con asesoramiento jurídico externo para la implementación del nuevo incentivo a largo plazo y para su sometimiento a la Junta General de Accionistas.

Adicionalmente, la retribución se complementa con aportaciones al seguro de ahorro colectivo.

Retribución por pertenencia al Consejo de Administración y sus comisiones (euros/anuales)

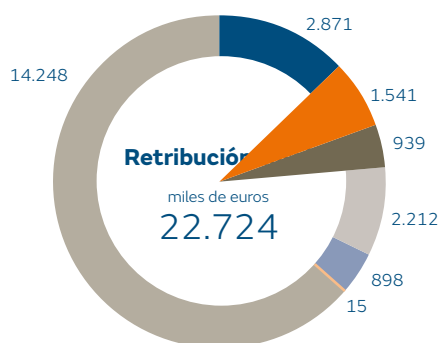
	Desde 27 de junio de 2018	Hasta 27 de junio de 2018
Presidente del Consejo de Administración	1.100.000	550.000
Consejero	175.000	126.500
Consejero coordinador	30.000	30.000
Presidente de Comisión	90.000	-
Miembro de Comisión	60.000	-
Presidente de la Comisión Ejecutiva	No aplica	550.000
Miembro de la Comisión Ejecutiva	-	126.500
Miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	-	25.000
Miembro de la Comisión de Auditoría	-	40.000

A partir de los cambios mencionados, la política de retribución con respecto al presidente ejecutivo, por sus funciones ejecutivas, se fundamenta en los siguientes aspectos

Concepto	Objetivo	Criterios
Retribución fija base anual	Retribuir el nivel de responsabilidad de estas funciones.	Se asegura que la retribución sea competitiva respecto a la aplicada por las compañías comparables.
Retribución variable anual	Vincular la retribución con los resultados de la compañía a corto plazo.	Toma como base el 100% de la retribución fija total anual multiplicado por el grado de consecución de objetivos alcanzados efectivamente en el año. Tiene un grado máximo de consecución del 150%. No se percibirá esta retribución si el grado de consecución no alcanza el 80%. Está previsto que el Consejo de Administración, en su sesión de 5 de marzo de 2019, establezca los objetivos y ponderaciones..
Programa de incentivos a largo plazo	Fortalecer el compromiso con la consecución de los objetivos establecidos en los planes estratégicos.	Vinculado a la rentabilidad obtenida por los accionistas en el periodo de referencia que coincide sustancialmente con el del Plan Estratégico 2018-2022.
Otros conceptos	Garantizar las prestaciones asistenciales y generales de la compañía.	Seguros de salud, vida e incapacidad. Bonificación energía, vehículo empresa.

Retribución agregada del Consejo de Administración devengada en 2018 por tipo de retribución

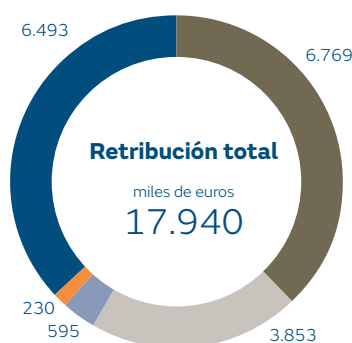
miles de euros



- Por pertenencia al Consejo.
- Por pertenencia a las comisiones del Consejo.
- Retribución fija.
- Retribución variable corto plazo.
- Retribución variable plurianual.
- Otros conceptos.
- Indemnizaciones.

Retribución agregada del Comité de Dirección y del director de Auditoría Interna¹ devengada en 2018 por tipo de retribución

miles de euros



- Retribución fija.
- Retribución variable corto plazo.
- Retribución variable plurianual.
- Otros conceptos.
- Indemnizaciones.

Personal directivo

La Política General de Retribución de los miembros del personal directivo se determina por el Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

El Modelo Retributivo cuenta con los mismos componentes que los anteriormente indicados con respecto al presidente ejecutivo por sus funciones ejecutivas.

1. De acuerdo con la Circular 5/2013 de la CNMV, las retribuciones de la alta dirección deben incluir a los directivos que tienen dependencia directa del primer ejecutivo de la compañía y también al director de Auditoría Interna



Modelo de negocio y creación de valor

Modelo de negocio

38

Creación de valor y gestión sostenible

44



Modelo de negocio

Naturgy es un grupo energético integrado que suministra gas y electricidad a más de 18 millones de clientes. Su negocio se centra en la distribución y la comercialización del gas y en la generación, la distribución y la comercialización de electricidad. Además, desarrolla otras líneas de negocio, como los

servicios energéticos, que favorecen la diversificación de las actividades y los ingresos, anticipándose a las nuevas tendencias del mercado, atendiendo las necesidades específicas de los clientes y ofreciéndoles un servicio integral no centrado únicamente en la venta de energía.



El compromiso con la **creación de valor** a largo plazo y la gestión sostenible se concreta en la Política de Responsabilidad Corporativa. Esta política asume ocho **compromisos con sus grupos de interés**:



Estos compromisos son transversales y están presentes en todo el proceso de negocio de la compañía, basado en la generación de riqueza económica, social y ambiental.

El modelo de negocio de Naturgy se desarrolla a través de un amplio número de empresas básicamente en España, resto de Europa, Latinoamérica y África y se apoya en los siguientes grandes negocios:



**Gas y
electricidad**

34%

ebitda
España, Europa y
Latinoamérica



**Infraestructuras
EMEA**

45%

ebitda
España y África



**Infraestructuras
LatAm Sur**

20%

ebitda
Latinoamérica



**Infraestructuras
LatAm Norte**

6%

ebitda
Latinoamérica

Nota: –5% otras actividades.

A lo largo de la cadena de valor, el Modelo de Negocio de Naturgy se diferencia por ser líder en el sector del gas y por ser un referente en el sector eléctrico; en ambos casos siendo garantía de suministro regular de gas y electricidad, esencial para prestar un servicio de calidad y para el cumplimiento de la función social de la compañía: proporcionar una amplia oferta de servicios de valor añadido e impulsar la innovación sostenible como motor de desarrollo.



Presencia en el mundo

América

Argentina

Distribución de gas (30 municipios de la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, 1,7 millones de clientes) y distribución de electricidad (0,2 millones de clientes).

Brasil

Distribución de gas (Estado de Rio de Janeiro, São Paulo Sur y 1,1 millón de clientes). Comercialización de GN/GNL y generación solar (153 MW, solar).

Chile

Distribución de gas (18 provincias y 0,6 millones de clientes), transporte y distribución de electricidad (13 provincias y 2,9 millones de clientes). Proyectos de generación eólica y solar.

Costa Rica

Generación (101 MW, hidráulica).

Jamaica

Comercialización de GN/GNL.

México

Distribución de gas (diez estados del país incluyendo México y 1,8 millones de clientes) y generación (2.289 MW, ciclos combinados y 234 MW, eólica).

Panamá

Distribución de electricidad (Panamá centro, oeste, interior, Chiriquí y 0,7 millones de clientes), y generación (22 MW, hidráulica).

Perú

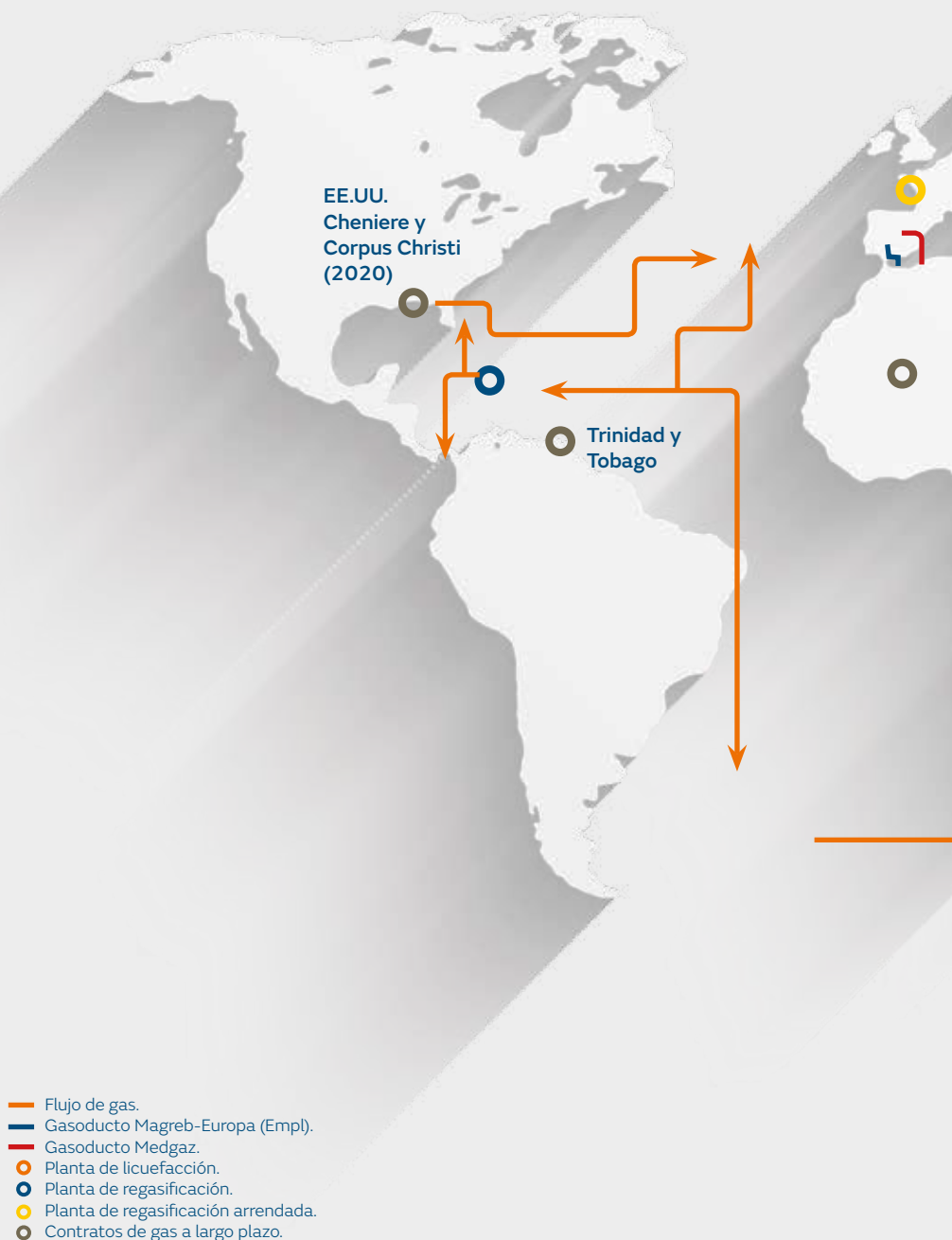
Distribución de gas (Arequipa).

Puerto Rico

Infraestructura de GN/GNL (planta de regasificación) y generación.

República Dominicana

Generación (198 MW, fuel).



Nota: no se incluye el negocio de distribución de electricidad en Colombia por haberse dejado de consolidar la participación en Electricaribe a 31 de diciembre de 2016, ni los negocios de distribución de gas en Italia y Colombia, de distribución de electricidad en Moldavia, de generación de electricidad en Kenia y de minería en Sudáfrica por haberse reclasificado a operaciones interrumpidas.

Europa

Portugal

Comercialización de GN/GNL y comercialización de electricidad.

Irlanda

Comercialización de GN/GNL y de electricidad.

España

Exploración, transporte, distribución y comercialización de gas y electricidad. Generación (ciclo combinado, nuclear, hidráulica, carbón, cogeneración, mini hidráulica y eólica).

Reino Unido

Comercialización de GN/GNL.

Francia

Comercialización de GN/GNL. Regasificación Montoir.

Bélgica

Comercialización de GN/GNL.

Holanda

Comercialización de GN/GNL.

Luxemburgo

Comercialización de GN/GNL.

Alemania

Comercialización de GN/GNL.

Rusia Yamal (2019)

Noruega

Catar

Nigeria

Asia, África y Oceanía

Argelia

Aprovisionamiento e infraestructura de GN/GNL y gasoducto Medgaz.

Australia

Generación eólica (96 MW).

China

Comercialización de GN/GNL.

Egipto

Aprovisionamiento e infraestructura de GN/GNL (planta de licuefacción de Damietta).

Japón

Comercialización de GN/GNL.

India

Comercialización de GN/GNL.

Jordania

Comercialización de GN/GNL.

Marruecos

Infraestructura de GN/GNL y gasoducto Magreb-Europa.

Omán

Aprovisionamiento e infraestructura de GN/GNL (planta de licuefacción de Qalhat).

Pakistán

Comercialización de GN/GNL.

Singapur

Comercialización de GN/GNL.

Líneas de negocio

Liderazgo en el negocio del gas

	Redes	Gas		
	Distribución de gas	Infraestructuras	Aprovisionamiento	Comercialización
	10,6 millones de puntos de suministro. 119.998 km de red.	Ocho buques metaneros. Dos gasoductos de transporte, Magreb-Europa (Empl) y Medgaz.	~ 30 bcm de cartera de suministro.	378 TWh de gas suministrado.
Nuestro posicionamiento	España Líder en España con una cuota de mercado del 69%, distribuyendo gas natural a más de 1.000 municipios en nueve comunidades autónomas y 5,4 millones de clientes.	- Ocho buques metaneros (1,3 Mm³). - Gestión del principal gasoducto que abastece a la Península Ibérica Magreb-Europa (Empl) y participación del 14,9% en Medgaz.	Modelo de Negocio basado en la diversificación y la flexibilidad, que ha convertido a Naturgy en un operador global con un fuerte perfil internacional. Naturgy tiene contratos de aprovisionamiento con proveedores en todo el mundo, tanto en estado gaseoso (GN) como en forma de gas natural licuado (GNL).	Acceso único a los mercados: casi 11 millones de clientes y ventas de GNL en multitud de países del mundo. Operador global con flexibilidad para explotar mercados que presenten márgenes atractivos. Cuota de mercado del 39% en España. Suministro competitivo a las centrales de ciclo combinado (CCC).
	Latinoamérica Primera distribuidora de Latinoamérica, donde suministra a más de 5,2 millones de clientes. Presencia en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú y en seis de las diez principales ciudades latinoamericanas.	- Participación en la planta de regasificación de Ecoeléctrica y dos plantas de licuefacción (Damiatta y Qalhat). - Capacidad de almacenamiento propio de 0,5 bcm y arrendado de 1 bcm.		
Nuestra fortaleza	Naturgy mantiene una posición destacada en los mercados donde opera, lo que supone una plataforma de crecimiento orgánico, tanto por la captación de nuevos clientes en municipios con gas, como por la expansión de redes a zonas no gasificadas.	Naturgy tiene una infraestructura de gas integrada encaminada a dotar al negocio de gran estabilidad, proporcionar flexibilidad a las operaciones y permitir transportar el gas hacia las mejores oportunidades de negocio. La capacidad de almacenamiento busca asegurar un suministro constante evitando el impacto de los cambios estacionales o las puntas en la demanda.	Una cartera de contratos de aprovisionamiento diversificada y flexible, que permite capturar mercados de alto valor añadido.	Naturgy tiene una cartera diversificada de clientes finales, actuando como comercializador de gas tanto en España como en el mercado internacional. El posicionamiento en los mercados internacionales está encaminado a extraer márgenes adicionales a través de una adecuada actividad de comercialización. Naturgy es líder en la oferta combinada de energía dual y ofrece una amplia gama de servicios de valor añadido.

Referente en el negocio eléctrico

	Redes	Electricidad	
	Distribución de electricidad	Generación	Comercialización
	7,6 millones de puntos de suministro. 215.532 km de red.	15,6 GW de capacidad de generación.	35,4 TWh comercializados.
Nuestro posicionamiento	España Tercer operador en el mercado español donde distribuye electricidad a 3,7 millones de clientes. Latinoamérica Presencia en Argentina, Chile y Panamá (3,8 millones de clientes).	España Capacidad de 12,5 GW con presencia relevante en cinco tecnologías: 7 GW centrales de ciclo combinado, 2 GW hidráulica, 1,7 GW carbón, 1,2 GW renovables y 0,6 GW nuclear. La cuota de mercado de Naturgy es de 17,4% en generación no renovable y del 2,1% en generación renovable. Internacional Capacidad de 3,1 GW: 2,3 GW centrales de ciclo combinado (México), 0,2 GW fuel (República Dominicana), 0,1 GW hidroeléctrica (Costa Rica y Panamá) y 0,5 GW renovables (México, Australia y Brasil).	Líder en los segmentos de gran consumo y residencial con una cuota del mercado total en España del 14,0%. Uno de los agentes principales del mercado español. Oferta combinada de energía dual y amplia gama de servicios de valor añadido.
	Naturgy tiene una posición de liderazgo en los mercados donde opera. Naturgy es un operador eficiente en términos de costes de operación y mantenimiento del negocio de distribución eléctrica.	La compañía tiene un amplio conocimiento en las tecnologías de generación en las que opera y cuenta con una infraestructura capaz de ajustarse a las necesidades de cada modelo energético y a la realidad de cada país. Naturgy mantiene un buen posicionamiento en España y Latinoamérica, lo que permitirá aprovechar las oportunidades de inversión en generación.	La posición de liderazgo en la comercialización combinada de gas natural y electricidad presenta importantes ventajas, como menor coste de servicio, un servicio integrado al cliente y menores costes de adquisición, sin olvidar la consecución de una mayor vinculación con los clientes.

Nuestra fortaleza

Creación de valor y gestión sostenible

El compromiso con la creación de valor a largo plazo y la gestión sostenible se concreta en la Política de Responsabilidad Corporativa, que establece el marco común de actuación que orienta el comportamiento socialmente responsable de la compañía y que fue actualizada y aprobada por el Consejo de Administración en diciembre de 2015, siguiendo las mejores prácticas internacionales y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

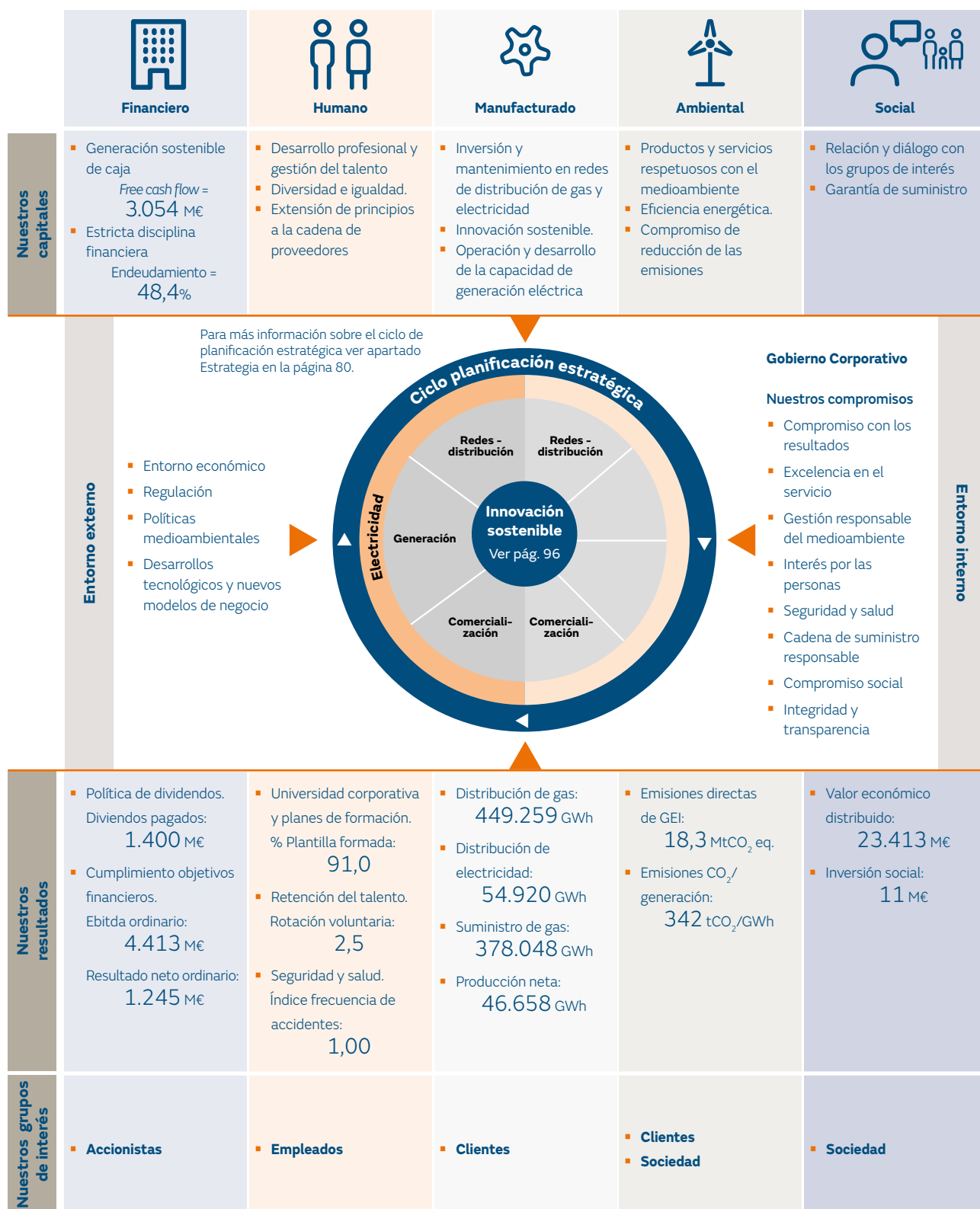
Esta política asume ocho compromisos con sus grupos de interés:

- 1) Compromiso con los resultados.
- 2) Excelencia en el servicio.
- 3) Gestión responsable del medioambiente.
- 4) Interés por las personas.
- 5) Seguridad y salud.
- 6) Cadena de suministro responsable.
- 7) Compromiso social.
- 8) Integridad y transparencia.

Estos compromisos son transversales y están presentes en todo el proceso de negocio de la compañía, basado en la generación de riqueza económica, social y ambiental.

Naturgy dispone de capitales esenciales para desarrollar su Modelo de Negocio, el cual se basa en una gestión responsable y sostenible de todos los recursos de los que se sirve.





Evolución y resultado de los negocios

Resumen ejecutivo	48
Comparabilidad de la información y partidas no ordinarias	51
Análisis de los resultados consolidados	54
Análisis de balance consolidado	58
Análisis de resultados por segmentos	63





Resumen ejecutivo

El año 2018 está marcado por una serie de acontecimientos corporativos clave:

- El nombramiento, el 6 de febrero de 2018, de don Francisco Reynés Massanet como presidente ejecutivo de Naturgy.
- La venta de la participación del 20,1% de Repsol sobre Naturgy a Rioja Bidco, una compañía controlada por fondos asesorados por CVC y en la cual Corporación Financiera Alba participa en un 25,7%, completada el 18 de mayo de 2018.
- La aprobación el 27 de junio de 2018 del nuevo Plan Estratégico 2018-2022 que fija las bases de la estrategia de creación de valor, posicionando a Naturgy para la transición energética.

A lo largo del año, Naturgy ha avanzado en el desarrollo de su propia estrategia de creación de valor basada en cuatro pilares:

1. Simplicidad y accountability

A lo largo del año, Naturgy ha llevado a cabo cambios relevantes en su gobierno corporativo, basados en una estructura más simple para facilitar la agilidad en la toma de decisiones. El Consejo de Administración se redujo de 17 a 12 miembros, con 6 miembros dominicales (Criteria Caixa, GIP y Rioja, con 2 miembros cada uno), 5 independientes y 1 presidente ejecutivo.

Adicionalmente, se cambió la estructura organizativa con un nuevo perímetro consistente en cuatro unidades de negocio principales, que incluye: Gas y Electricidad, Infraestructuras EMEA, Infraestructuras LatAm Sur y e Infraestructuras LatAm Norte. Esto ha permitido a Naturgy simplificar su estructura de gestión. Naturgy ha comenzado a cumplir con sus objetivos y aumentar el *accountability* de los diferentes negocios. Uno de los primeros impactos de esta medida ha sido reducir el número de filiales. Además, Naturgy ya ha reemplazado la mayoría de los Consejos de Administración de las filiales por administradores conjuntos y ha reducido las funciones de soporte a nivel corporativo, reasignando alguna de estas, en función de estrictas necesidades funcionales, a cada una de las unidades de negocio.

Finalmente, como parte del nuevo plan estratégico, Naturgy llevó a cabo una revisión del valor de los activos basada en las hipótesis del nuevo plan que ha resultado en un deterioro del valor de los activos de 4.851 millones de euros para adecuar el valor de la base de activos. Adicionalmente, y con anterioridad a la aprobación del plan, se registraron otros deterioros por 54 millones de euros.

2. Optimización

A lo largo del 2018 Naturgy ha alcanzado progresos sustanciales en cuanto a optimización.

En septiembre de 2018, Naturgy finalizó el acuerdo para renovar y extender el contrato de suministro de gas con Sonatrach hasta 2030 bajo mejores condiciones. Por otro lado, obtuvo un laudo favorable en el CIADI en relación con el procedimiento arbitral de Unión Fenosa en Egipto.

Adicionalmente, como parte del nuevo plan estratégico, Naturgy lanzó un nuevo plan de eficiencias con un objetivo de 500 millones de euros de ahorros en 2022. Naturgy ha acelerado ese plan y ha incurrido en 180 millones de euros de costes de captura en 2018 que resultarán en una reducción de los gastos operativos ordinarios futuros. En 2018 la base de opex ordinaria se ha reducido aproximadamente en 200 millones de euros respecto a 2017.

A lo largo de 2018, la compañía también progresó en la optimización de su estructura de capital. En este sentido, parte del exceso de liquidez fue utilizado para amortizar toda su deuda bancaria corporativa, incluyendo 1.270 millones de euros denominados en euros, así como 390 millones de euros denominados en USD. Adicionalmente, Naturgy completó recompras de bonos a nivel corporativo por importe de 333 millones de euros y refinanciado / emitido nueva deuda en Latinoamérica por un importe total aproximado de 1.073 millones de euros, incluyendo nuevas emisiones de bonos por 389 millones de euros y emitiendo / refinanciando nueva deuda bancaria por 684 millones de euros, siendo consistente con su estrategia financiera de reducir deuda a nivel corporativo y maximizar la financiación desde las unidades de negocio.

3. Disciplina de capital

Naturgy está totalmente comprometida con la disciplina de capital y con las reglas de oro establecidas en el Plan Estratégico 2018-2022.

Consistente con el objetivo de crecimiento en renovables establecido en el Plan Estratégico 2018-2022, Naturgy ha continuado avanzando en el desarrollo de los proyectos eólicos y solares adjudicados el año pasado en las subastas en España, invirtiendo aproximadamente 382 millones de euros en el ejercicio 2018. En 2019 se espera empezar a operar sobre 900 MW de capacidad renovable adicional.

Adicionalmente, en septiembre de 2018, Global Power Generation (GPG) fue adjudicado un proyecto eólico de 180 MW en Australia que supondrá una inversión total de AU\$259m —que equivale aproximadamente a 166 millones de euros— y se espera que contribuya al ebitda con aproximadamente 22 millones de euros, una vez que esté en pleno funcionamiento. El proyecto, que cumple con todos los criterios de inversión y rentabilidad establecidos por Naturgy en su Plan Estratégico 2018-2022, permite a la compañía reforzar su presencia en economías estables, aumentar la predictibilidad de sus flujos de caja y aumentar su exposición a fuentes de energía renovable.

Por otro lado, se adquirieron dos proyectos fotovoltaicos en Minas Gerais (Brasil) cuyo desarrollo totaliza 83 MW de capacidad y han requerido aproximadamente una inversión de 95 millones de euros, entrando en operación en diciembre de 2018.

Finalmente, en 2018, Naturgy completó la venta de sus negocios en Italia y Colombia, así como del 20% de una participación minoritaria en Nedgia y obtuvo un agregado de unos 2.600 millones de euros. Naturgy continua con el proceso de venta de varios negocios *non core* siguiendo los criterios de posicionamiento del nuevo plan estratégico.

4. Remuneración al accionista

Naturgy ha comenzado a cumplir con sus objetivos de remuneración.

Como parte del nuevo Plan Estratégico 2018-2022, Naturgy incrementó su política de remuneración incrementando el dividendo un 30% hasta 1,30 euros por acción en 2018, con un incremento mínimo anual del 5% a partir de entonces. Además, se ha lanzado un plan de recompra de acciones de hasta 400 millones de euros, a falta de inversiones inorgánicas que cumplan las reglas de oro de inversión.

Como parte de la nueva política de remuneración, Naturgy completó el pago de un dividendo de 0,28 euros por acción correspondiente al primer dividendo a cuenta de 2018, pagado el 31 de julio de 2018, y un pago de 0,45 euros por acción correspondientes al segundo dividendo a cuenta pagados el 31 de octubre de 2018.

Adicionalmente, desde el inicio del plan estratégico y hasta la fecha de cierre de 2018 se han adquirido 121 millones de euros de acciones propias como parte del plan de recompra de hasta 400 millones de euros por año hasta junio de 2019.

Finalmente, como parte del nuevo plan estratégico, Naturgy ha fijado un nuevo plan de incentivos a largo plazo (ILP), cuyo objetivo es alinear los intereses de los accionistas, la materialización del plan estratégico y la retribución variable plurianual de los directivos. El nuevo plan está ligado en exclusiva al rendimiento de la acción.

Resultados del año 2018

- Desde el punto de vista de los negocios, los resultados de 2018 han estado marcados por un sólido comportamiento en el negocio de Gas y Electricidad, que ha sido parcialmente mitigado por elementos no ordinarios y por el impacto negativo de los tipos de cambio.
- El ebitda en 2018 alcanzó los 4.019 millones de euros incluyendo los elementos no ordinarios. Sin considerar estos últimos, el ebitda ordinario creció un 11,8% hasta los 4.413 millones de euros, principalmente apoyado por la mejora en el negocio de gas y electricidad, así como en la estabilidad de los negocios de infraestructuras; todo ello ha permitido más que compensar el efecto negativo de los tipos de cambio por un importe de 218 millones de euros.
- El resultado neto de 2018 alcanzó una pérdida de 2.822 millones de euros principalmente como resultado del deterioro de activos de 4.905 millones de euros llevado a cabo en la primera mitad del año. Excluyendo este impacto y otros elementos no ordinarios, el resultado neto ordinario creció un 57,0% hasta 1.245 millones de euros por la mayor actividad, menor amortización y menores gastos financieros resultado de la optimización de la deuda del grupo.
- En 2018, Naturgy ha invertido 2.321 millones de euros, un 30,2% más que en 2017. Más del 70% del Capex ha sido empleado en el crecimiento de la base de activos de la compañía a través del desarrollo de nueva capacidad renovable en diferentes geografías, en la adquisición de dos metaneros bajo arrendamientos financieros y en otros proyectos generadores de ingresos.
- El flujo de caja después de minoritarios creció de 746 millones de euros a 3.054 millones de euros, lo que refleja el mayor foco de la compañía en la generación de caja y la finalización de varios procesos de venta durante el periodo.
- A 31 de diciembre de 2018, la deuda neta alcanzó 13.667 millones de euros, 9,8% menos vs. 31 de diciembre 2017. La caída en deuda neta/ebitda a 3,4x desde 3,9x en el ejercicio 2017, junto con la mejora del ebitda/coste de la deuda financiera neta hasta 7,5x desde 6,4x a cierre del año pasado, pone de manifiesto el fortalecimiento de la solidez financiera de la compañía en 2018.
- En conclusión, estos resultados de 2018 representan el progreso de Naturgy hacia la implementación del Nuevo Plan Estratégico 2018-2022.

Ebitda

Millones de euros

4.019

Free cash flow

después de minoritarios millones de euros

3.054

Capex

Millones de euros

2.321

Deuda financiera neta

Millones de euros

13.667

Comparabilidad de la información y partidas no ordinarias

Cambios en el perímetro de consolidación

Durante el ejercicio 2018 se han completado las siguientes transacciones:

- La venta de la participación restante de 41,9% del negocio de distribución de gas en Colombia por 334 millones de euros, igual a su valor contable, neto de dividendos recibidos, sin impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.
- La venta del negocio de distribución y comercialización de gas en Italia, junto a la venta del contrato de aprovisionamiento de gas, por 766 millones de euros, generando una plusvalía de 188 millones de euros después de impuestos

reconocido en el epígrafe “Resultados del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas después de impuestos” de la cuenta de pérdidas y ganancias.

- La venta de una participación minoritaria del 20% en el negocio de distribución de gas natural en España (Nedgia) por un importe de 1.500 millones de euros que resultó en un incremento de 1.016 millones de euros en “Patrimonio neto” en el Balance de consolidación.



Partidas no ordinarias

A continuación se detallan las partidas no ordinarias:

Millones de euros	Ebitda		Resultado neto	
	2018	2017	2018	2017
Retroactividad transporte y aprovisionamiento de gas	(50)	20	(38)	15
Gastos extraordinarios Chile	(44)	-	(28)	-
Costes de restructuración	(180)	(126)	(137)	(99)
Deterioro de activos	-	-	(3.824)	-
Operaciones interrumpidas y minoritarios ¹	-	-	49	494
Efecto fiscal fusiones Chile	-	-	42	116
Otros	(120)	61	(131)	41
Total	(394)	(45)	(4.067)	567

1. Incluye 188 millones de euros de beneficios después de impuestos de la venta de Italia y los deterioros de Kangra, Moldavia y Kenia por un importe de 104 millones de euros, 73 millones de euros y 5 millones de euros, respectivamente.

- A nivel del ebitda, las partidas no ordinarias ascienden a –394 millones de euros, la más significativa corresponde a los costes de captura de 180 millones de euros debidos a la implementación del Plan de Eficiencias.

Otras partidas no ordinarias incluyen costes de transporte y de aprovisionamiento de gas por 50 millones de euros, costes extraordinarios de prevención de incendios, juicios y penalizaciones en Chile por 44 millones de euros y otras provisiones por 120 millones de euros, básicamente relacionadas con litigios existentes en proceso pendientes de resolución, así como otras provisiones y regularizaciones puntuales.

- A nivel de resultado neto, las partidas no ordinarias ascienden a –4.067 millones de euros, principalmente debido al deterioro de activos anunciado durante la presentación del plan estratégico.

Impacto de los tipos de cambio

La fluctuación de los tipos de cambio y su efecto se detallan a continuación:

2018	Medio acumulado	% Cambio	Ebitda	Resultado neto
€/USD	1,18	4,4	(34)	(17)
€/MXN	22,71	6,6	(13)	(3)
€/BRL	4,31	19,7	(46)	(10)
€/ARS ¹	43,11	130,9	(107)	(67)
€/CLP	757,34	3,4	(15)	(4)
Otros	-	-	(3)	(2)
Total	-	-	(218)	(103)

1. Tipo de cambio a 31 de diciembre de 2018 como consecuencia de considerar Argentina como una economía hiperinflacionaria.

Hiperinflación en Argentina

Desde el 1 de julio de 2018, según los criterios establecidos por la NIC 29 “Información financiera en economías hiperinflacionarias”, ha de considerarse la economía argentina como hiperinflacionaria con efectos retroactivos al 1 de enero de 2018. La información financiera presentada en ejercicios precedentes no será reexpresada.

Las tasas de inflación utilizadas han sido el índice de precios internos al por mayor (IPIM) hasta el 31 de diciembre de 2016, y el índice de precios al consumo (IPC) a partir del 1 de enero de 2017.

Los principales impactos a 31 de diciembre de 2018 han sido:

- Un incremento en patrimonio neto como consecuencia de aplicar la variación de la inflación al coste histórico de los activos no monetarios desde su fecha de adquisición o incorporación al balance de situación consolidado y registrar el correspondiente pasivo por impuesto diferido.

El efecto acumulado de la reexpresión contable que corrija los efectos de la hiperinflación correspondiente a ejercicios

anteriores a 2018 queda reflejado en las diferencias de conversión al inicio del propio ejercicio 2018.

- Un ajuste a las distintas partidas de ingresos y gastos para aplicar la variación de la inflación desde la fecha en que se incorporaron a la cuenta de resultados, así como para reflejar las pérdidas derivadas de la posición monetaria neta.
- La conversión a euros de las cifras así ajustadas en los estados financieros consolidados aplicando el tipo de cambio de cierre del peso argentino frente al euro.

Principales impactos en los estados financieros consolidados a 31 de diciembre de 2018 (millones de euros)

Importe neto de la cifra de negocios	(38)
Ebitda	10
Resultado financiero	(14)
Resultado neto	(8)
Patrimonio neto atribuido	55
Inversiones	(4)

Análisis de los resultados consolidados

Importe neto de la cifra de negocios (millones de euros)

	2018	% s/total	2017	% s/total	% 2018/2017
Gas y Electricidad	19.560	80,4	17.692	76,2	10,6
Comercialización de gas, electricidad y servicios	13.064	53,7	12.236	52,7	6,8
GNL internacional	3.529	14,5	2.629	11,3	34,2
Generación Europa	2.050	8,4	1.935	8,3	5,9
Generación internacional	917	3,8	892	3,8	2,8
Infraestructuras EMEA	2.419	9,9	2.438	10,5	(0,8)
Redes gas España	1.254	5,2	1.261	5,4	(0,6)
Redes electricidad España	855	3,5	873	3,8	(2,1)
Infraestructuras Magreb	310	1,3	304	1,3	2,0
Infraestructuras LatAm Sur	5.080	20,9	5.695	24,5	(10,8)
Electricidad Chile	2.137	8,8	2.382	10,3	(10,3)
Gas Chile	738	3,0	1.022	4,4	(27,8)
Gas Brasil	1.565	6,4	1.811	7,8	(13,6)
Gas y Electricidad Argentina	635	2,6	479	2,1	32,6
Gas Perú	5	-	1	-	-
Infraestructuras LatAm Norte	1.367	5,6	1.343	5,8	1,8
Gas México	596	2,4	546	2,4	9,2
Electricidad Panamá	771	3,2	797	3,4	(3,3)
Resto	220	0,9	343	1,5	(35,9)
Ajustes consolidación	(4.307)	(17,7)	(4.304)	(18,5)	0,1
Total	24.339	100,0	23.207	100,0	4,9

El importe neto de la cifra de negocios alcanza los 24.339 millones de euros, un 4,9% más al del ejercicio 2017, principalmente debido a mayores volúmenes de venta y a mayores precios en el negocio del gas.

Ebitda (millones de euros)

	2018	% s/total	2017	% s/total	% 2018/2017
Gas y Electricidad	1.360	33,8	980	25,1	38,8
Comercialización de gas, electricidad y servicios	164	4,1	49	1,3	-
GNL internacional	496	12,3	276	7,1	79,7
Generación Europa	411	10,2	379	9,7	8,4
Generación internacional	289	7,2	276	7,1	4,7
Infraestructuras EMEA	1.802	44,8	1.770	45,3	1,8
Redes gas España	884	22,0	888	22,8	(0,5)
Redes electricidad España	630	15,7	603	15,4	4,5
Infraestructuras Magreb	288	7,2	279	7,1	3,2
Infraestructuras LatAm Sur	791	19,7	859	22,0	(7,9)
Electricidad Chile	243	6,0	293	7,5	(17,1)
Gas Chile	211	5,3	223	5,7	(5,4)
Gas Brasil	223	5,5	282	7,2	(20,9)
Gas y Electricidad Argentina	118	2,9	65	1,7	81,5
Gas Perú	(4)	(0,1)	(4)	(0,1)	-
Infraestructuras LatAm Norte	232	5,8	273	7,0	(15,0)
Gas México	161	4,0	169	4,3	(4,7)
Electricidad Panamá	71	1,8	104	2,7	(31,7)
Resto	(166)	(4,1)	21	0,5	-
Total	4.019	100,0	3.903	100,0	3,0

El ebitda consolidado del ejercicio 2018 alcanza los 4.019 millones de euros: un 3,0% más que en 2017.

El efecto negativo de la evolución de los tipos de cambio de –218 millones de euros se mitiga principalmente por la evolución positiva del negocio de gas y electricidad. Sin considerar los impactos no ordinarios, el ebitda ordinario crecería un 11,8%.

Resultado de explotación

Las dotaciones a amortizaciones y pérdidas por deterioro hasta el 31 de diciembre de 2018 ascienden a 6.007 millones de euros (1.621 millones de euros en el ejercicio 2017) debido al deterioro de activos de 4.333 millones de euros llevado a cabo en la primera mitad del año 2018.

Las provisiones por morosidad se sitúan en 179 millones de euros, frente a 154 millones de euros en el año anterior: un 16,0% más.

El resultado de explotación del ejercicio 2018 asciende a –2.167 millones de euros como resultado de los deterioros registrados en el primer semestre del ejercicio.

Resultado de entidades valoradas por el método de la participación

El resultado de las entidades valoradas por el método de la participación asciende a –513 millones de euros, básicamente como consecuencia del deterioro realizado sobre la participación de Unión Fenosa Gas (–538 millones de euros) y Ecoeléctrica (–34 millones de euros).

Impuesto sobre beneficios

La tasa efectiva de 2018, sin considerar los impactos de los deterioros y el efecto impositivo positivo de las fusiones de Chile (43 millones de euros), asciende a 21,5%, la misma que en 2017.

Resultado financiero (millones de euros)

	2018	2017	Variación (%)
Coste deuda financiera neta	(538)	(611)	(11,9)
Otros gastos/ingresos financieros	(147)	(87)	69,0
Resultado financiero	(685)	(698)	(1,9)

El resultado financiero mejora un 1,9% debido a unas tasas menores en las nuevas emisiones realizadas para sustituir bonos vencidos o recompras de bonos y a la cancelación de deuda bancaria. El coste bruto medio de la deuda es del 3,1% (3,4% en 2017), y un 87% de la deuda es a tipo fijo.

Resultado operaciones interrumpidas (millones de euros)

	2018	2017
Colombia gas	7	430
Italia	194	37
Kenia	(5)	(19)
Moldavia	(56)	12
Kangra	(150)	(12)
Total	(10)	448

El resultado de Italia incluye 188 millones de euros correspondientes a la plusvalía de la venta del negocio mencionada anteriormente.

El resultado de Moldavia incluye deterioros por 73 millones de euros, y el de Kangra por 141 millones de euros, consecuencia de los procesos de venta realizados o en curso.

Participaciones no dominantes (millones de euros)

	2018	2017	Variación (%)
EMPL	(54)	(56)	(3,6)
Nedgia	(57)	(7)	-
Otras participaciones	(55)	(214)	(74,3)
Otros instrumentos de patrimonio	(60)	(60)	-
Total	(226)	(337)	(32,9%)

En otras participaciones se incluyen sociedades de generación eléctrica internacional, sociedades de distribución de gas en Chile, Brasil, México y Argentina, y sociedades de distribución eléctrica en Chile y Panamá.

En otros instrumentos de patrimonio se incluyen los intereses devengados por las obligaciones perpetuas subordinadas y las acciones preferentes.

**Resultado neto**

El resultado neto consolidado asciende a –2.822 millones de euros en el ejercicio 2018. El resultado neto ordinario alcanza los 1.245 millones de euros en el ejercicio 2018 (793 millones de euros en el ejercicio 2017), lo que representa un incremento del 57%.

Análisis de balance consolidado

Inversiones (millones de euros)

	2018	2017	%
Inversiones materiales e intangibles	2.321	1.782	30,2
Inversiones financieras	35	44	(20,5)
Total inversiones brutas	2.356	1.826	29,0
Desinversiones y otros	(2.640)	(229)	-
Total inversiones	(284)	1.597	(117,8)

Las inversiones materiales e intangibles del año 2018 alcanzan los 2.321 millones de euros, con un aumento del 30,2% respecto a las del ejercicio anterior, debido al incremento de inversión en renovables tanto en España como a nivel internacional y a la adquisición de dos nuevos buques metaneros bajo régimen de arrendamiento financiero.

Detalle por actividades de las inversiones materiales (millones de euros)

	2018	2017	%
Gas y Electricidad	1.135	394	1,9
Comercialización de gas, electricidad y servicios	61	48	27,1
GNL internacional	380	-	-
Generación Europa	462	178	-
Generación internacional	232	168	38,1
Infraestructuras EMEA	473	475	(0,4)
Redes gas España	240	212	13,2
Redes electricidad España	228	252	(9,5)
Infraestructuras Magreb	5	11	(50,0)
Infraestructuras LatAm Sur	459	496	(7,5)
Electricidad Chile	207	229	(9,6)
Gas Chile	131	80	63,0
Gas Brasil	60	120	(50,0)
Gas Argentina	41	37	10,8
Electricidad Argentina	7	11	(36,4)
Gas Perú	13	19	(31,6)
Infraestructuras LatAm Norte	183	225	(18,7)
Gas México	80	115	(30,4)
Electricidad Panamá	103	110	(6,4)
Resto	71	192	(63,0)
Total Capex	2.321	1.782	30,2

Gas y Electricidad

Millones de euros

1.135

+1,9% vs. 2017

Infraestructuras EMEA

Millones de euros

473

-

Infraestructuras LatAm Sur

Millones de euros

459

-7,5% vs. 2017

Infraestructuras LatAm Norte

Millones de euros

183

-18,7% vs. 2017

El Capex de mantenimiento en 2018 asciende a 683 millones de euros vs. 853 millones de euros en 2017, una reducción del 19,9% consecuencia de la optimización de Capex de mantenimiento en los negocios de infraestructura y en el resto de actividades.

El Capex de crecimiento en 2018 representa el 70% del Capex total, y asciende a 1.638 millones de euros vs. 929 millones de euros en 2017. Básicamente incluye:

- 380 millones de euros correspondientes a la adquisición de dos buques metaneros bajo régimen de arrendamiento financiero.
- 382 millones de euros invertidos en el desarrollo de diferentes proyectos renovables en España —eólica y solar— con 32,6 MW puestos en operación en 2018 en las Islas Canarias y otros 929 MW que se espera que entren en operación antes de 2020.
- 106 millones de euros vinculados a la adquisición y desarrollo de proyectos solares en Brasil de 85 MW que han entrado en operación en el cuarto trimestre de 2018.
- Por último, se han destinado 75 millones de euros para el desarrollo de 96 MW de capacidad eólica en Australia, que han entrado en operación en el cuarto trimestre de 2018.

Además, la adjudicación de 180 MW en un proyecto de parque eólico en Australia y 324 MW de eólica y solar en Chile serán desarrollados el tercer trimestre de 2020 y el primer trimestre de 2021, respectivamente.

Capex de mantenimiento

Millones de euros

683
(19,9%) vs. 2017

Capex de crecimiento

Millones de euros

1.638
70% del Capex total

Desinversiones

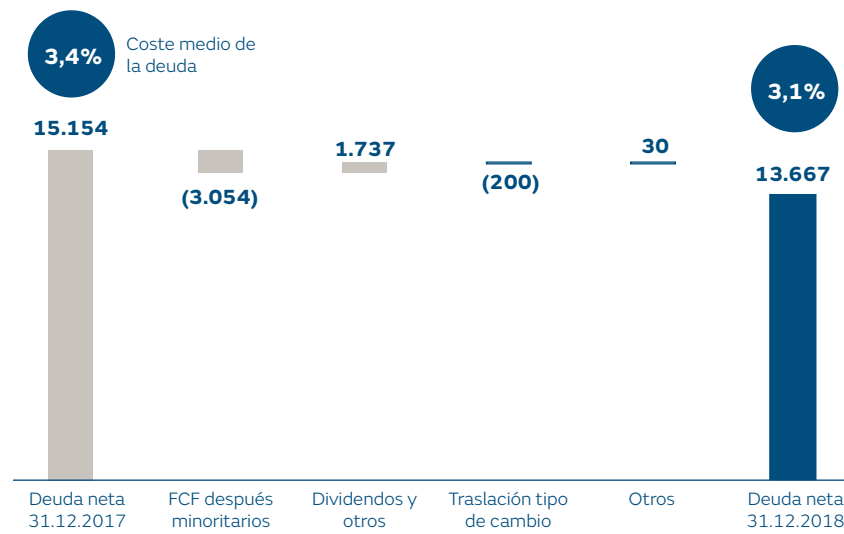
Las desinversiones incluyen la venta de los negocios en Italia por 746 millones de euros, los ingresos de la venta de una participación minoritaria del 20% en Nedgia por 1.500 millones de euros y los ingresos de la venta del 41,9% pendiente del negocio de distribución de gas en Colombia por 334 millones de euros.



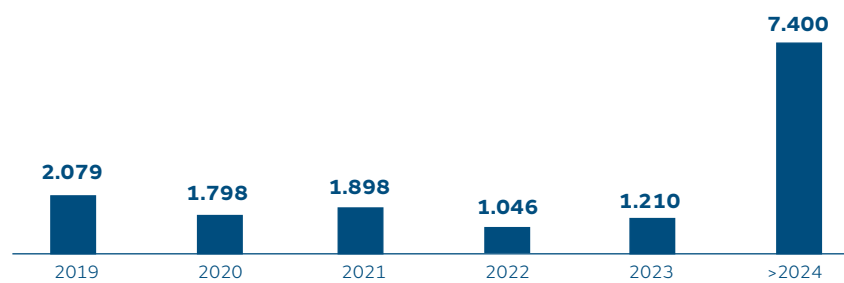
Deuda y gestión financiera

- Naturgy está avanzando en la optimización de su estructura de capital, como se indicó en su Plan Estratégico 2018-2022.
- En enero de 2018 Naturgy realizó una emisión de bonos bajo su "Programa EMTN" por valor de 850 millones de euros con vencimiento a diez años y un cupón de 1,5%, cuyos recursos se destinaron a una oferta de recompra de bonos por un importe de 916 millones de euros de obligaciones con vencimientos entre 2019 y 2023. Asimismo, durante 2018 han llegado a vencimiento dos bonos por importe total de 1.099 millones de euros y un cupón medio de 4,59%.
- Durante el último trimestre del año 2018, la compañía completó con éxito recompras de bonos por valor de 333 millones de euros, con vencimientos que van desde 2019 hasta 2021.
- Además, la compañía empleó parte de su exceso de liquidez en la amortización de toda la deuda bancaria, incluyendo 1.270 millones de euros denominada en euros, así como 390 millones de euros denominada en USD.
- La compañía está en proceso de optimizar la financiación asignada a cada una de las unidades de negocio para aumentar el accountability y la autonomía financiera en la misma moneda donde se originan los flujos de caja, obteniendo mayor flexibilidad. En este sentido, la compañía refinanció / emitió nueva deuda en Latinoamérica por un importe total aproximado de 1.073

Evolución de la deuda neta (millones de euros)



Vencimientos de la deuda neta (millones de euros)



Evolución de los principales ratios aplicados referentes a la deuda financiera neta

		2018	2017
Ebitda/Coste deuda financiera neta	veces	7,5	6,4
Deuda financiera neta/Ebitda	veces	3,4	3,9
Deuda financiera neta/Ebitda (NIIF16)	veces	3,8	4,2

millones de euros, incluyendo nuevas emisiones de bonos por 389 millones de euros y nueva deuda bancaria / refinanciación por 684 millones de euros.

Detalle de la deuda financiera neta, coste medio de la deuda bruta y porcentaje de deuda fija bruta por país y moneda

				Grupo	Chile	Brasil	Argentina	Perú	México	Panamá	Holding y otros
		Dic'18	Dic'17	CLP	USD	BRL	ARS	USD	MXN	USD	EUR/USD
Deuda financiera neta	MEuros	13.667	15.154	1.995	14	244	(34)	55	367	506	10.520
Coste medio deuda bruta	%	3,1	3,4	5,9	3,8	7,9	40,9	4,6	8,6	4,1	2,3
% Fija (deuda bruta)	%	87	88	72	-	-	1	-	53	59	95

Calificación crediticia de la deuda de Naturgy a corto y largo plazo

Agencia	Corto plazo	Largo plazo
Fitch	F2	BBB
Moody's	P-2	Baa2
Standard & Poor's	A-2	BBB

Liquidez y recursos de capital

A 31 de diciembre de 2018, la tesorería y otros activos líquidos equivalentes junto con la financiación bancaria disponible totalizan una liquidez de 6.950 millones de euros, lo que supone la cobertura de vencimientos superior a los 24 meses, según el siguiente detalle:

Fuente de liquidez	Límite	Dispuesto	Disponibilidad
Líneas de crédito disponibles	5.468	(234)	5.234
Préstamos no dispuestos	-	-	-
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	-	-	1.716
Total	5.468	(234)	6.950

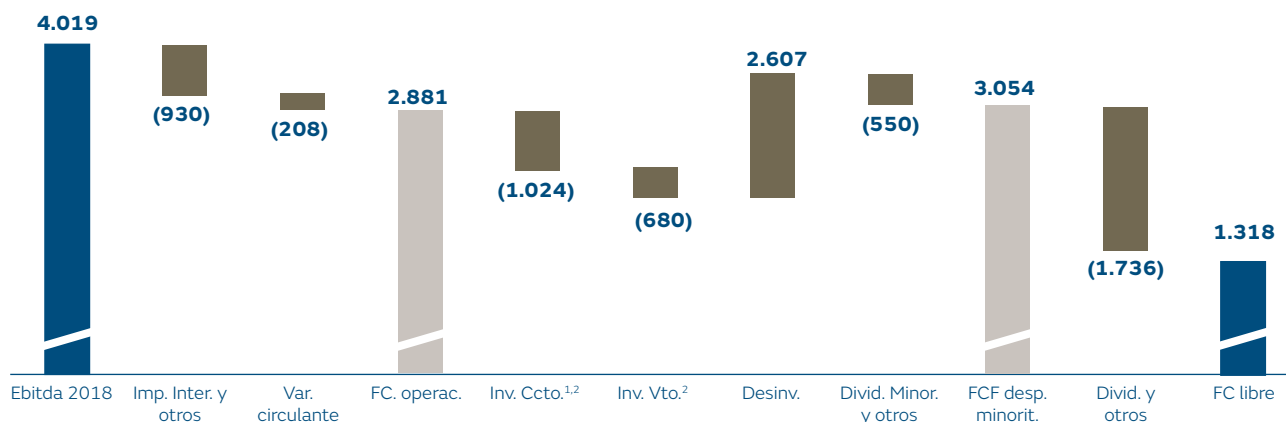
Detalle del fondo de maniobra a 31 de diciembre	2018	2017
Activos corrientes operativos ¹	5.799	5.536
Pasivos corrientes operativos ²	(4.468)	(4.069)
	1.331	1.467

1. Incluye existencias, clientes por ventas y prestaciones de servicios y otros deudores.

2. Incluye proveedores, otros acreedores y otros pasivos corrientes sin considerar el dividendo a pagar.

Adicionalmente, los instrumentos financieros disponibles en el mercado de capitales a 31 de diciembre de 2018 se sitúan en 7.691 millones de euros e incluyen el programa “Euro Medium Term Notes” (EMTN) por un importe de 5.292 millones de euros, el programa de “Euro Commercial Paper” (ECP) por 1.000 millones de euros y los programas de Certificados Bursátiles en la Bolsa Mexicana de Valores, de Valores Comerciales en Panamá, de Obligaciones Negociables en Argentina y las líneas de bonos en Chile, que conjuntamente suponen 1.399 millones de euros.

Evolución del flujo de efectivo del ejercicio 2018



1. Sin considerar 380 millones de euros correspondientes a dos buques de GNL adquiridos en régimen de arrendamiento financiero.

2. Neto de cesiones.

Análisis de compromisos contractuales y garantías

El detalle de compromisos contractuales y garantías de Naturgy se incluye en la Nota 35 de la Memoria de las Cuentas Anuales Consolidadas.



Análisis de resultados por segmentos

Gas y electricidad

Comercialización de gas, electricidad y servicios

Este negocio agrupa las actividades de aprovisionamiento y comercialización de gas mayorista en el mercado liberalizado español, la actividad de comercialización de gas y electricidad y la comercialización de otros productos y servicios relacionados con la comercialización minorista en el mercado liberalizado en España y la comercialización de gas a tarifa de último recurso (TUR) y el suministro de electricidad a precio voluntario pequeño consumidor (PVPC) en España.

Se produce un incremento del ebitda debido a mayores márgenes por mayores precios en comercialización de gas, al impacto positivo del nuevo acuerdo de suministro de gas con Sonatrach y a un menor Opex.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	13.064	12.236	6,8
Aprovisionamientos	(12.428)	(11.686)	6,3
Margen bruto	636	550	15,6
Otros ingresos de explotación	10	20	(50,0)
Gastos de personal	(134)	(110)	21,8
Tributos	(63)	(62)	1,6
Otros gastos de explotación	(285)	(349)	(18,3)
Ebitda	164	49	-
Depreciación y provisiones	(139)	(97)	43,3
Resultado de explotación	25	(48)	-



Ventas de gas

GWh

237.379

Ventas de electricidad

GWh

35.437

Contratos minoristas (España)

miles, a 31/12

11.470

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas de gas (GWh)	237.379	237.945	(0,2)
Clientes industriales	160.779	155.026	3,7
Residencial España	27.740	25.381	9,3
Mercado eléctrico	17.112	20.788	(17,7)
Terceros	31.749	36.749	(13,6)
Ventas de electricidad (GWh)	35.437	35.640	(0,6)
Mercado liberalizado	30.384	30.587	(0,7)
PVPC	5.053	5.053	-
Contratos minoristas España (miles, a 31/12)	11.470	11.719	(2,1)
Gas	4.174	4.241	(1,6)
Electricidad	4.490	4.605	(2,5)
Contratos de servicios energéticos	2.806	2.873	(2,3)
N.º contratos por clientes	1,52	1,52	-
Cuota de mercado contratos gas	53,3	54,4	(1,2) p.p.

Las ventas de gas del ejercicio 2018 se mantienen estables respecto al 2017, puesto que los crecimientos en los segmentos de “clientes industriales” y “residencial España” (+3,7% y 9,3%, respectivamente), compensan las menores ventas de gas para generación eléctrica (-17,7%) y a terceros (-13,6%).

Las ventas de electricidad también se han mantenido estables en comparación con 2017; mientras que los márgenes experimentaron una presión significativa a la baja en la primera mitad del año 2018, como resultado de los contratos de venta a precios fijos basados en precios *forward* por debajo de los precios actuales del pool. Las medidas adoptadas para reemplazar estos contratos por otros a precio variable o indexados consiguieron una recuperación de los márgenes en la segunda mitad del año.



Aprovisionamiento

En junio de 2018, Sonatrach y Naturgy fortalecieron su relación al extender los contratos de compra de gas argelino hasta el final de la próxima década. Con la alianza entre ambas compañías se asegura el suministro estable de gas a España.

La renovación de los contratos permite a Naturgy mantener un volumen muy relevante y asegura un reparto óptimo de gas natural (GN) y gas natural licuado (GNL) en su mix de aprovisionamientos.

El 21 de junio de 2018 se descargó el primer cargamento de GNL del contrato de largo plazo firmado con la empresa rusa Yamal LNG. Se trata del primer cargamento de un total de 37 buques anuales que llegarán al suroeste de Europa hasta el año 2041. Con este contrato se amplía la cartera de proveedores estratégicos con los que cuenta Naturgy y se refuerza la diversidad de suministro en esta región de Europa con el primer contrato de suministro de GNL a largo plazo proveniente de Rusia.

Entorno de mercado

La demanda de gas del mercado español alcanza los 347.539 GWh en 2018 (349.223 GWh en 2017). De los cuales, 55.670 GWh corresponden al mercado residencial (52.082 GWh en 2017), 230.286 GWh al mercado industrial y aprovisionamiento a terceros (221.787 GWh en 2017) y 61.583 GWh al mercado eléctrico (75.354 GWh en 2017).

La demanda de distribución eléctrica en España se situó en diciembre de 2018 en 248.987 GWh (248.631 GWh en diciembre de 2017), lo que supone un crecimiento del 0,1% según balance de Red Eléctrica de España (REE).

La evolución de los principales índices de precios en los mercados del gas, la electricidad y relacionados ha sido la siguiente (datos acumulados anuales):

Evolución de los principales índices de precios en los mercados del gas, la electricidad y relacionados (datos acumulados anuales)

	2018	2017	%
Brent (USD/bbl)	71,0	54,3	30,8
Henry Hub (USD/MMBtu)	3,0	3,1	(3,2)
NBP (USD/MMBtu)	8,1	5,8	39,7
TTF (€/MWh)	22,0	17,0	29,4
Precio medio ponderado del mercado diario (€/MWh)	58,0	53,6	8,2
Carbón API 2 CIF (USD/t)	91,9	84,5	8,8
CO ₂ EUA (€/ton)	15,9	5,8	174,1



**Demanda de gas
España**
GWh

347.539

55.670 mercado residencial

230.286 mercado industrial

61.583 mercado eléctrico



**Demanda de distribución eléctrica
España**
GWh

248.987

+0,1% vs. 2017

GNL Internacional

Incluye la comercialización de gas natural licuado en los mercados internacionales y el transporte marítimo.

El ebitda del negocio de GNL alcanza los 496 millones de euros en 2018 un 79,7% respecto al año anterior.

Ventas de gas

GWh

140.669

+15,2% vs. 2017

Capacidad flota transporte marítimo

m³

1.293.040

+ 37,5% vs. 2017

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	3.529	2.629	34,2
Aprovisionamientos	(3.003)	(2.316)	29,7
Margen bruto	526	313	68,1
Otros ingresos de explotación	2	3	(33,3)
Gastos de personal	(23)	(21)	9,5
Tributos	-	-	-
Otros gastos de explotación	(9)	(19)	(52,6)
Ebitda	496	276	79,7
Depreciación y provisiones	(75)	(51)	47,1
Resultado de explotación	421	225	87,1

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas de gas (GWh)	140.669	122.087	15,2
Capacidad flota transporte marítimo (m³)	1.293.040	940.440	37,5



Generación Europa

Incluye las actividades de generación de electricidad en España tanto convencional como renovable.

El ebitda del ejercicio 2018 se ha incrementado un 8,4% respecto al del ejercicio 2017 debido básicamente a una mayor contribución de generación hidráulica y una menor contribución de la generación térmica, con precios mayores en los mercados mayoristas. Estos impactos fueron parcialmente contrarrestados con precios más elevados de CO₂, que redujeron los márgenes de la generación térmica y la suspensión de los pagos por capacidad a las centrales de ciclo combinado a partir de julio 2018.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	2.050	1.935	5,9
Aprovisionamientos	(1.091)	(977)	11,7
Margen bruto	959	958	0,1
Otros ingresos de explotación	16	20	(20,0)
Gastos de personal	(140)	(147)	(4,8)
Tributos	(247)	(262)	(5,7)
Otros gastos de explotación	(177)	(190)	(6,8)
Ebitda	411	379	8,4
Depreciación y provisiones	(4.279)	(442)	-
Resultado de explotación	(3.868)	(63)	-



La generación renovable ha crecido un 12,5% durante el ejercicio 2018, mientras que la producción hidráulica ha multiplicado su producción por tres veces, lo que ha permitido que la producción térmica total se mantuviera estable, a pesar de la caída de producción del carbón, consecuencia del aumento de costes.

Naturgy continúa aumentando la contribución de capacidad en renovables con el desarrollo de 667 MW eólicos y de 250 MW de proyectos solares adjudicados en las subastas en España. De esta manera, la capacidad en operación al final del año 2018 ha ascendido a 1.179 MW.

Generación renovable

+12,5%



250 MW

(proyectos solares adjudicados en las subastas en España)



667 MW

Principales magnitudes. Capacidad de generación eléctrica

	2018	2017	%
Capacidad de generación eléctrica (MW)	12.504	12.715	(1,7)
Generación	11.325	11.569	(2,1)
Hidráulica	1.954	1.954	-
Nuclear	604	604	-
Carbón	1.766	2.009	(12,1)
Ciclos combinados	7.001	7.001	-
Renovable y cogeneración	1.179	1.147	2,8
Eólica	1.012	979	3,3
Minihidráulicas	109	110	(0,5)
Cogeneración y otras	58	58	(36,8)

Principales magnitudes. Energía eléctrica producida y ventas de electricidad

	2018	2017	%
Energía eléctrica producida (GWh)	28.307	27.953	1,3
Generación	25.736	25.668	0,3
Hidráulica	3.359	1.126	-
Nuclear	4.431	4.578	(3,2)
Carbón	3.694	5.953	(37,9)
Ciclos combinados	14.252	14.011	1,7
Renovable y cogeneración	2.571	2.285	12,5
Eólica	1.958	1.800	8,8
Minihidráulicas	549	407	34,9
Cogeneración y otras	64	77	(17,1)
Cuota mercado generación	17,4	17,1	0,3 pp



Generación internacional (GPG)

Integra todos los activos y participaciones de generación internacional en Brasil —entrada en operación comercial en septiembre 2017—, México, Puerto Rico, República Dominicana, Panamá, Costa Rica y los proyectos de generación en Australia y Chile, así como los activos que se explotan para terceros a través de la sociedad del Grupo O&M Energy.

El ebitda del ejercicio 2018 ha alcanzado los 289 millones de euros, con un crecimiento del 4,7%. Este crecimiento se vio apoyado por la entrada en operación de las plantas solares Sobral I y Sertao I en Brasil en septiembre 2017, así como por mejores márgenes del excedente de energía en México y por la mayor producción eólica. Lo anterior se ha visto parcialmente compensado por un impacto negativo por la evolución de los tipos de cambio respecto al ejercicio anterior.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	917	892	2,8
Aprovisionamientos	(527)	(511)	3,1
Margen bruto	390	381	2,4
Otros ingresos de explotación	10	12	(16,7)
Gastos de personal	(39)	(37)	5,4
Tributos	(3)	(4)	(25,0)
Otros gastos de explotación	(69)	(76)	(9,2)
Ebitda	289	276	4,7
Depreciación y provisiones	(152)	(121)	25,6
Resultado de explotación	137	155	(11,6)

Ebitda por países (millones de euros)

	2018	2017	Variación (%)	tipo de cambio	Variación ajustada (%)
México	243	258	(5,8)	(14)	(0,4)
Resto	46	18	-	(3)	172,2
Total	289	276	4,7	(17)	10,9



Principales magnitudes. Capacidad de generación eléctrica

	2018	2017	%
Capacidad de generación eléctrica (MW)	3.093	2.732	13,2
México (ciclo combinado)	2.289	2.109	8,5
México (eólico)	234	234	-
Brasil (solar)	153	68	-
Costa Rica (hidráulica)	101	101	-
Panamá (hidráulica)	22	22	-
República Dominicana (fuel)	198	198	-
Australia (eólica)	96	-	-

Naturgy, a través de su filial Global Power Generation (GPG), adquirió dos proyectos fotovoltaicos solares en Brasil en marzo de 2018 de 83 MW de capacidad y que han entrado en operación comercial el 12 de diciembre de 2018.

Además, en noviembre de 2018, entró en operación comercial el parque eólico Crookwell II en Australia.

Principales magnitudes. Energía eléctrica producida y factor de disponibilidad

	2018	2017	%
Energía eléctrica producida (GWh)	18.351	18.436	(0,5)
México (ciclo combinado)	15.923	16.340	(2,6)
México (eólico)	701	656	6,9
Brasil (solar)	155	48	-
Costa Rica (hidráulica)	330	369	(10,6)
Panamá (hidráulica)	94	98	(3,7)
República Dominicana (fuel)	1.092	925	18,1
Factor de disponibilidad			
México (ciclo combinado)	92,1	96,6	(4,8)
Costa Rica (hidráulica)	93,5	97,5	(4,0)
Panamá (hidráulica)	87,0	90,5	(3,5)
República Dominicana (fuel)	90,2	92,1	(1,9)
Australia (eólica)	56	-	-

Capacidad de generación eléctrica internacional

MW

3.093
+13,2% vs. 2017

Energía eléctrica producida internacional

MW

18.351
(0,5%) vs. 2017

Infraestructuras EMEA

Distribución de gas en España

Este negocio incluye la actividad retribuida de distribución y transporte de gas, así como las actividades no retribuidas con cargo al sistema de distribución —alquiler de contadores, acometidas a clientes, etc.— y la actividad de gas licuado del petróleo canalizado (GLP).

El ebitda del periodo ha descendido un 0,5% hasta los 884 millones de euros. El buen comportamiento operativo y el incremento de la demanda no ha sido suficiente para compensar la menor retribución por el alquiler de contadores (–40 millones de euros) y, en menor medida, los menores márgenes del GLP y un menor Opex debido al avance en las eficiencias.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	1.254	1.261	(0,6)
Aprovisionamientos	(75)	(68)	10,3
Margen bruto	1.179	1.193	(1,2)
Otros ingresos de explotación	40	39	2,6
Gastos de personal	(118)	(94)	25,5
Tributos	(28)	(27)	3,7
Otros gastos de explotación	(189)	(223)	(15,2)
Ebitda	884	888	(0,5)
Depreciación y provisiones	(320)	(307)	4,2
Resultado de explotación	564	581	(2,9)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas/ATR (GWh)	197.313	195.586	0,9
Red de distribución (km)	56.124	53.369	5,2
Incremento de puntos de suministro, en miles	31	58	(46,0)
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	5.403	5.371	0,6



Distribución de electricidad en España

El negocio en España incluye la actividad regulada de distribución de electricidad y las actuaciones de servicios de red con los clientes, principalmente los derechos de conexión y enganche, medida de los consumos y otras actuaciones asociadas al acceso de terceros a la red de distribución del ámbito de Naturgy.

El ebitda del ejercicio 2018 asciende a 630 millones de euros. El ahorro en Opex debido a la aplicación de los planes de eficiencia ha compensado la menor retribución de los activos netos.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	855	873	(2,1)
Aprovisionamientos	-	-	-
Margen bruto	855	873	(2,1)
Otros ingresos de explotación	26	26	-
Gastos de personal	(94)	(130)	(27,7)
Tributos	(30)	(29)	3,4
Otros gastos de explotación	(127)	(137)	(7,3)
Ebitda	630	603	4,5
Depreciación y provisiones	(252)	(233)	8,2
Resultado de explotación	378	370	2,2

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas/ATR (GWh)	32.698	32.039	2,1
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	3.740	3.721	0,5
TIEPI (minutos)	46	47	(0,3)



Infraestructuras en Magreb

Incluye la operación del gasoducto Magreb-Europa.

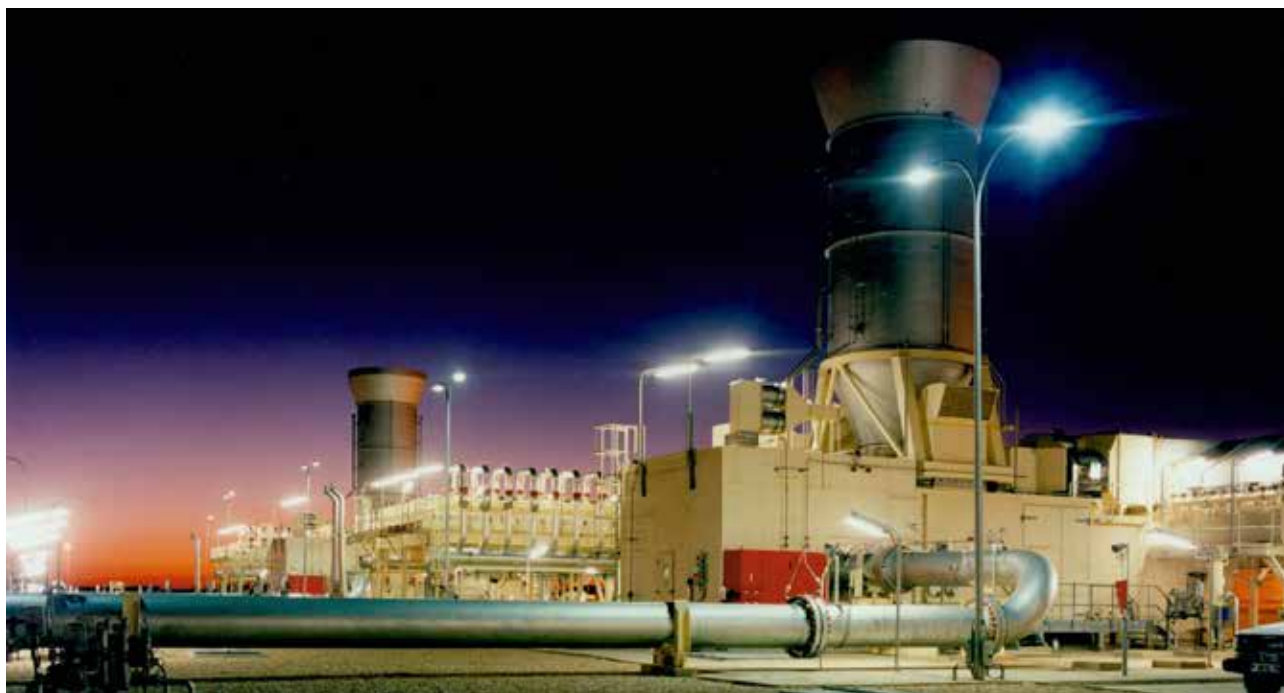
El ebitda del periodo se incrementa un 3,2% respecto al del periodo anterior, debido fundamentalmente al aumento de tarifa y volúmenes, lo que ayudó a compensar el impacto negativo de la depreciación del USD vs. Euro (–14 millones de euros).

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	310	304	2,0
Aprovisionamientos	-	-	-
Margen bruto	310	304	2,0
Otros ingresos de explotación	-	-	-
Gastos de personal	(6)	(6)	-
Tributos	-	-	-
Otros gastos de explotación	(16)	(19)	(15,8)
Ebitda	288	279	3,2
Depreciación y provisiones	(44)	(38)	15,8
Resultado de explotación	244	241	1,2

Principales magnitudes. Transporte internacional de gas

	2018	2017	%
Transporte de gas/EMPL (GWh)	117.526	100.371	17,1
Portugal-Marruecos	41.263	38.787	6,4
España (Naturgy)	76.263	61.584	23,8



Infraestructuras LatAm Sur

Corresponde a la actividad regulada de distribución de gas en Argentina, Brasil, Chile y Perú, así como a la actividad de distribución de electricidad en Argentina y Chile. En Chile incluye además la actividad de aprovisionamiento y comercialización de gas y la actividad de transmisión de electricidad.

Distribución de gas en Argentina

El ebitda ha aumentado un 134,8% respecto al mismo periodo del año anterior, apoyado por la aplicación final de la revisión tarifaria y del aumento de la demanda parcialmente impactado por el efecto negativo de tipo de cambio de 107 millones de euros.

La aplicación de la NIC29 tiene un impacto positivo en el ebitda de 10 millones de euros.

Desde abril de 2018, la economía argentina ha presentado una serie de cambios en las condiciones macroeconómicas que provocaron una brusca variación en la paridad entre el peso argentino y el dólar estadounidense, lo que alteró las circunstancias económicas tenidas en cuenta en las bases y condiciones y plasmadas en los contratos con los productores de gas. Este incremento en el tipo de cambio —no reconocido en el cuadro tarifario vigente— implicaba tener que abonar a los productores un precio del gas que superaba

ampliamente el precio que la sociedad puede trasladar a tarifa.

Finalmente, a través del Decreto 1053/2018 de noviembre de 2018 el Estado Nacional asumió, con carácter excepcional, el pago de las diferencias diarias acumuladas mensualmente entre el valor del gas comprado por las prestadoras del servicio de distribución de gas natural por redes

y el valor del gas natural incluido en los cuadros tarifarios vigentes entre el 1 de abril de 2018 y el 31 de marzo de 2019, generadas exclusivamente por variaciones del tipo de cambio y correspondientes a volúmenes de gas natural entregados en ese mismo periodo, despejando la incertidumbre provocada por la Resolución del Secretario de Gobierno de Energía 41/2018.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	513	355	44,5
Aprovisionamientos	(316)	(201)	57,2
Margen bruto	197	154	27,9
Otros ingresos de explotación	31	35	(11,4)
Gastos de personal	(15)	(29)	(48,3)
Tributos	(22)	(27)	(18,5)
Otros gastos de explotación	(83)	(87)	(4,6)
Ebitda	108	46	134,8
Depreciación y provisiones	(15)	(10)	50,0
Resultado de explotación	93	36	158,3

Ventas de gas en el periodo

+5,8%

debido al crecimiento de todos los segmentos de clientes

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas actividad de gas (GWh)	76.287	72.084	5,8
Ventas de gas	30.651	30.127	1,7
ATR	45.636	41.957	8,8
Red de distribución (km)	26.179	25.865	1,2
Incremento de puntos de suministro, en miles	14	19	(26,5)
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	1.665	1.651	0,8

Distribución de gas en Brasil

El ebitda disminuye un 20,9% debido al impacto de una menor demanda y un efecto negativo de los tipos de cambio (–46 millones de euros).

La ausencia de ajustes negativos de tarifa retroactivos, presentes en periodos anteriores (+15 millones de euros), y las mayores ventas en el segmento del gas vehicular fueron compensadas por menores ventas a la generación eléctrica y al segmento industrial debido a la menor utilización y producción de las plantas térmicas por la situación macroeconómica.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	1.565	1.811	(13,6)
Aprovisionamientos	(1.217)	(1.387)	(12,3)
Margen bruto	348	424	(17,9)
Otros ingresos de explotación	39	84	(53,6)
Gastos de personal	(31)	(42)	(26,2)
Tributos	(4)	(3)	33,3
Otros gastos de explotación	(129)	(181)	(28,7)
Ebitda	223	282	(20,9)
Depreciación y provisiones	(75)	(69)	8,7
Resultado de explotación	148	213	(30,5)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas actividad de gas (GWh)	72.079	89.080	(19,1)
Ventas de gas	58.866	74.344	(20,8)
ATR	13.213	14.736	(10,3)
Red de distribución (km)	7.678	7.536	1,9
Incremento de puntos de suministro, en miles	27	53	(49,9)
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	1.116	1.090	2,4

Distribución y transmisión de electricidad en Chile

El ebitda del ejercicio 2018 asciende a 243 millones de euros, con un decremento del 17,1% debido a menores ingresos por regularizaciones de periodos anteriores y de otros impactos en la demanda, así como de impactos negativos por el tipo de cambio de 10 millones de euros.

Ventas actividad electricidad
(ventas de electricidad más energía transportada)

+2,6%

Puntos de suministro

+2,5%

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	2.137	2.382	(10,3)
Aprovisionamientos	(1.592)	(1.795)	(11,3)
Margen bruto	545	587	(7,2)
Otros ingresos de explotación	24	13	84,6
Gastos de personal	(128)	(131)	(2,3)
Tributos	(7)	(8)	(12,5)
Otros gastos de explotación	(191)	(168)	13,7
Ebitda	243	293	(17,1)
Depreciación y provisiones	(166)	(152)	9,2
Resultado de explotación	77	141	(45,4)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas actividad de electricidad (GWh)	15.082	14.573	3,5
Ventas de electricidad	12.220	13.182	(7,3)
ATR	2.862	1.391	-
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	2.928	2.857	2,5
Energía transportada (GWh)	14.636	14.403	1,6
Red de transporte (km, a 31/12)	3.528	3.528	-



Distribución y comercialización de gas en Chile

El ebitda decrece un 5,4% respecto al del ejercicio anterior, con un impacto de 8 millones de euros negativos por tipo de cambio.

El decremento de la demanda en el segmento residencial y comercial fue compensado por mayores ventas en otros segmentos y márgenes unitarios mayores en el segmento residencial y comercial.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	738	1.022	(27,8)
Aprovisionamientos	(441)	(722)	(38,9)
Margen bruto	297	300	(1,0)
Otros ingresos de explotación	5	11	(54,5)
Gastos de personal	(29)	(28)	3,6
Tributos	(2)	(2)	-
Otros gastos de explotación	(60)	(58)	3,4
Ebitda	211	223	(5,4)
Depreciación y provisiones	(57)	(49)	16,3
Resultado de explotación	154	174	(11,5)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas distribución de gas (GWh)	10.957	10.933	0,2
Ventas comercialización de gas a terceros (GWh)	4.761	5.192	(8,3)
ATR (GWh)	29.686	29.522	0,6
Red de distribución (km)	7.557	7.211	4,8
Incremento de puntos de suministro, en miles	24	18	31,3
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	626	602	3,9

Infraestructuras LatAm Norte

Corresponde a la actividad regulada de distribución de gas en México y a la actividad de distribución de electricidad en Panamá.

Distribución de gas en México

La evolución positiva del negocio, debida a una indexación mayor en la tarifa, junto con el incremento en los márgenes de venta, no ha sido suficiente para compensar el impacto negativo de 11 millones de euros de tipo de cambio y los mayores gastos operativos derivados del reposicionamiento comercial.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	596	546	9,2
Aprovisionamientos	(352)	(305)	15,4
Margen bruto	244	241	1,2
Otros ingresos de explotación	10	12	(16,7)
Gastos de personal	(28)	(26)	7,7
Tributos	(1)	(1)	-
Otros gastos de explotación	(64)	(57)	12,3
Ebitda	161	169	(4,7)
Depreciación y provisiones	(79)	(56)	41,1
Resultado de explotación	82	113	(27,4)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas actividad de gas (GWh)	58.178	57.617	1,0
Ventas de gas	21.284	21.166	0,6
ATR	36.894	36.451	1,2
Red de distribución (km)	22.461	21.940	2,4
Incremento de puntos de suministro, en miles	23	115	(80,4)
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	1.796	1.773	1,3

Distribución de electricidad en Panamá

El ebitda del negocio disminuye un 31,7% afectado por una climatología más suave y un impacto negativo por tipo de cambio de 5 millones de euros, que ha sido parcialmente compensado por el crecimiento en los puntos de suministro.

Resultados (millones de euros)

	2018	2017	%
Importe neto de la cifra de negocios	771	797	(3,3)
Aprovisionamientos	(644)	(634)	1,6
Margen bruto	127	163	(22,1)
Otros ingresos de explotación	3	2	50,0
Gastos de personal	(13)	(13)	-
Tributos	(5)	(6)	(16,7)
Otros gastos de explotación	(41)	(42)	(2,4)
Ebitda	71	104	(31,7)
Depreciación y provisiones	(39)	(37)	5,4
Resultado de explotación	32	67	(52,2)

Principales magnitudes

	2018	2017	%
Ventas actividad de electricidad (GWh)	5.178	5.107	1,4
Ventas de electricidad	4.888	4.956	(1,4)
ATR	290	151	90,9
Puntos de suministro, en miles (a 31/12)	669	641	4,2





Estrategia

Bases estratégicas	82
Plan Estratégico 2018-2022	84
Perspectivas por negocios	90
Estrategia financiera	95

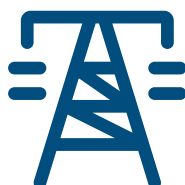


Bases estratégicas

El pasado 28 de junio de 2018 se presentó en Londres el nuevo Plan Estratégico 2018-2022 a través del cual el grupo establece su Modelo de Negocio centrado en la creación de valor.

Naturgy se enfoca en dar respuesta a su propio Modelo Industrial basado en:

- Considerar la transición energética como una oportunidad.
- Ser una empresa competitiva y ágil.
- Transformarse a través de la digitalización.
- Posicionar al cliente en el centro del modelo.



Considerar la transición energética como una oportunidad

En la transición energética hacia energías con menores emisiones de CO₂, necesaria para cumplir con los objetivos marcados en el Acuerdo de París de 2015 sobre el cambio climático, Naturgy considera que el gas natural y las energías renovables desempeñarán un papel muy relevante.

Por ello, se han fijado las siguientes líneas de actuación:

- Triplicar la capacidad instalada en renovables en el año 2022.
- Aprovechar el liderazgo de Naturgy en plantas de ciclo combinado y en el mercado global de GNL.
- Desarrollar el gas natural en el transporte.
- Desarrollar el gas renovable.

Por otro lado, en el proceso de electrificación y mejora de la eficiencia energética, los activos de infraestructuras de Naturgy jugarán también un papel clave en los próximos años, apoyando una mayor electrificación, así como la mayor penetración del gas en los países donde ya se opera.



Ser una empresa competitiva y ágil

Se definen unas palancas sólidas y tangibles para conseguir los compromisos de eficiencia marcados en el plan estratégico:

- **Organización:** los negocios serán unidades autónomas totalmente responsables, buscando la optimización del personal propio. Para ello, a nivel organizativo, se han implementado cambios tanto en el gobierno corporativo como en la estructura organizativa que facilitan la toma de decisiones y la autonomía y la responsabilidad de las unidades de negocio, siempre garantizando el control por parte de la corporación.
- **Reingeniería de procesos:** se revisan los contratos de servicios de proveedores y, siempre que sea necesario, se realizan nuevas relaciones de colaboración con proveedores para lograr la automatización o el *outsourcing* de tareas definidas como “no fundamentales” (*non core tasks*).
- **Gestión de activos:** búsqueda de mejores prácticas para optimizar el mantenimiento de activos, basadas en modelos predictivos y en centros de excelencia.

Naturgy presenta un nuevo plan de eficiencias y se compromete a una reducción de gastos operativos anuales de 500 millones de euros en 2022.



Transformarse a través de la digitalización

A nivel de digitalización, se definen las palancas clave para 2022:

- **Relación con el cliente:** un 75% de los servicios prestados vía canales digitales y un 20% de penetración vía Internet de las Cosas (IoT).
- **Procesos y operaciones:** más del 80% de automatización de procesos internos y operaciones.
- **Control remoto de los activos:** referido al control de los activos, a conseguir un nivel del 80% de sensorización y de control remoto en el año 2022, en contraste al 56% de finales de 2017.
- **Técnicas avanzadas de análisis:** implementar más del 90% de gestión basada en los datos (*data-driven management*) en todo el grupo. En este aspecto, los principales proyectos que se van a llevar a cabo, van a ser en los siguientes campos: desarrollar modelos predictivos de mantenimiento de activos; en el área de clientes, aplicar modelos para buscar la segmentación de clientes, para la predicción de abandono y cancelación de contratos de clientes y modelos de precios avanzados.

Estos proyectos clave van a liderar la transformación del grupo gracias a la digitalización.



Posicionar al cliente en el centro del modelo

Se busca reforzar nuestro compromiso con el cliente situándolo en el centro de la estrategia de Naturgy, basada en:

- Un único Modelo de Experiencia del Cliente (*customer experience*)
- Definir servicios y soluciones que aporten al cliente mayor valor añadido.
- Mejorar la segmentación de los clientes.
- Innovación y digitalización.

Para ello, serán clave las nuevas innovaciones tecnológicas, tales como Smart apps, Smart meters, control remoto, autoconsumo eléctrico, almacenamiento de energía, etc.

Plan Estratégico 2018-2022

El nuevo Plan Estratégico 2018-2022 tiene como principal objetivo orientar a la compañía hacia la creación de valor y establece las bases del nuevo Modelo Industrial del grupo. El compromiso de Naturgy con la creación de valor se asienta sobre cuatro pilares básicos: simplicidad y *accountability*, optimización, disciplina de inversión y remuneración al accionista.

Simplicidad y *accountability*

Gobierno Corporativo y estructura organizativa

A nivel de gobierno corporativo, los cambios clave han sido la reducción de los miembros del Consejo de Administración, que han pasado de 17 a 12 miembros —el presidente ejecutivo, seis consejeros dominicales y cinco independientes—. También se simplificarán las normas internas de gobierno para conseguir una estructura más eficiente y para que el proceso de toma de decisiones sea más ágil.

Se define una nueva y simplificada estructura organizativa con cuatro unidades de negocio —Gas y Electricidad, Infraestructuras EMEA, Infraestructuras LatAm Sur e Infraestructuras LatAm Norte—

y que reduce las funciones corporativas con el objetivo de que los negocios operen de forma autónoma y totalmente responsable y para que la corporación se centre en tareas de valor añadido y en garantizar el control de forma centralizada.

Se crea un nuevo Comité de Opex y Capex, cuya responsabilidad es asegurar la ejecución del Plan de eficiencias de la compañía, así como el cumplimiento de la disciplina de inversión establecida en el plan estratégico.

Con estos cambios, Naturgy simplifica su gobierno corporativo para agilizar la toma de decisiones, y rediseña su estructura organizativa dando mayor autonomía y responsabilidad a cada uno de los negocios.



Posicionamiento estratégico

Naturgy establece los siguientes criterios para definir su posicionamiento estratégico:

	Dónde invertir	Dónde desinvertir
Mercados	• Mercados grandes con potencial de crecimiento elevado. • Con una relevante cuota de mercado o tamaño crucial. • Que fomenten la seguridad jurídica. • Entornos macroeconómicos estables (países tipo UE, América del Norte, OCDE).	• Mercados pequeños o con poco potencial de crecimiento. • Riesgo regulatorio elevado. • Elevada concentración. • Entornos macroeconómicos volátiles.
Negocios	• Redes de electricidad o gas. • Ventas de energía eléctrica con contratos. • Servicios al cliente. • Participaciones con control societario.	• Poca integración o sinergias con el resto del grupo. • Volatilidad sin cobertura. • Participaciones financieras sin control societario.
Rentabilidad	• Dentro de los criterios de rentabilidad.	• Dentro de los criterios de rentabilidad.

Se han identificado 5.300 millones de euros de Capex en crecimiento, y se espera conseguir 300 millones de euros por desinversiones, adicionales a las ya realizadas.

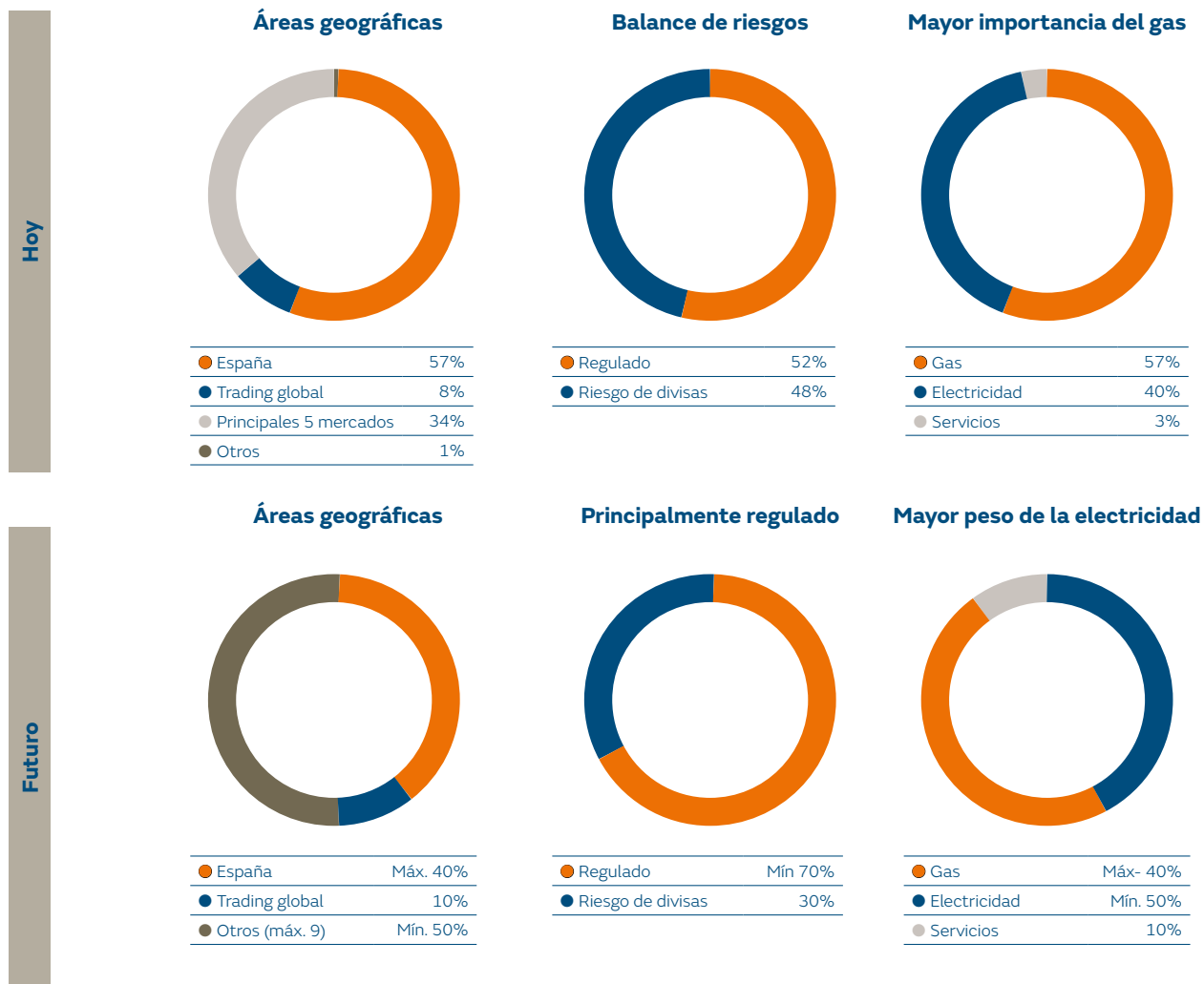
Asimismo, Naturgy trabajará para equilibrar el peso de sus negocios en su mix de actividades y pondrá mayor ambición en aumentar la contribución de las actividades reguladas y un perfil más eléctrico. En el futuro, la compañía espera que al menos el 70% de su negocio esté ligado a actividades reguladas —actualmente, el peso es del 52%— y la mitad al negocio eléctrico —actualmente, el peso del negocio eléctrico es del 40%—. También se espera que el peso de la actividad de servicios se incremente hasta representar aproximadamente un 10%, reforzando su vocación de compromiso con el cliente.



Adicionalmente, de acuerdo con los cambios acontecidos en el entorno y consistente con las hipótesis y bases del nuevo plan estratégico, Naturgy ha revisado el valor de sus activos; lo que ha resultado en un ajuste no recurrente por un importe de 4.851 millones de euros, antes de impuestos, de

aplicación en los resultados del año 2018. Este ajuste no tiene impacto alguno en la remuneración al accionista y, a partir de 2019, tendrá un efecto positivo en los resultados del grupo debido a menores amortizaciones.

Simplicidad y accountability. Posicionamiento estratégico



Equilibrio del portfolio: mayor visibilidad del flujo de caja y menor volatilidad

Optimización

Las líneas estratégicas financieras se centrarán en la reducción del Opex y la optimización del Capex, así como en una estricta disciplina de inversión, potenciando el desarrollo orgánico. Cualquier optimización se someterá a la supervisión del nuevo Comité de Opex y Capex.

Dentro del Plan Estratégico 2018-2022, la compañía mantendrá la optimización de los negocios con nuevas medidas de eficiencia que comprometen una reducción de gastos operativos anuales de 500 millones de euros en 2022. Dichas eficiencias estarán centradas en el análisis de aquellas actividades non core de la compañía,

así como en la asignación de las funciones operativas en cada una de las unidades de negocio correspondientes; todo ello, apoyado por los procesos de digitalización que ya se están implantando.

La previsión de Naturgy es reducir en promedio en 200 millones de euros el Capex anual del grupo vs. el promedio del periodo 2015-2017, si bien aumentado el peso las inversiones de crecimiento orgánico respecto a los años anteriores. Así, en promedio, el objetivo es que un 63% de las inversiones se destinarán a crecimiento en el periodo 2018-2022 vs. un promedio del 54% en el periodo 2015-2017.



Disciplina de inversión

Se definen cuatro reglas de oro (*golden rules*) para asegurar la creación de valor y el crecimiento rentable tanto en las inversiones orgánicas como en las inorgánicas:

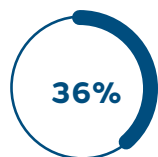
- Fijación de un umbral en la tasa de retorno del capital, marcando unos objetivos de rentabilidad mínimos por negocios, actividades y países que aseguren la creación de valor.
- Posicionamiento claro con foco en los mercados y negocios objetivos.
- Liderazgo industrial a través de subsidiarias controladas.
- Gestión del riesgo, minimizando la volatilidad de los precios de *commodities* y tipos de cambio.

Siguiendo estas reglas, Naturgy tiene previsto invertir 8.400 millones de euros durante los próximos cinco años, de los que 5.300 millones de euros se dedicarán a crecimiento, para aumentar así la proporción de inversiones dedicadas al crecimiento, que representan un 63% del total del periodo:

La disciplina financiera permitirá fortalecer el *cash flow* libre, que sustentará una atractiva remuneración al accionista.

Crecimiento del Capex por negocio a 2022

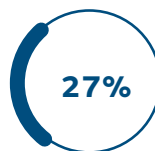
5.300
millones de euros



Gas y electricidad



Infraestructuras
EMEA



Infraestructuras
LatAm Sur



Infraestructuras
LatAm Norte

Crecimiento del Capex completamente identificado

Remuneración al accionista

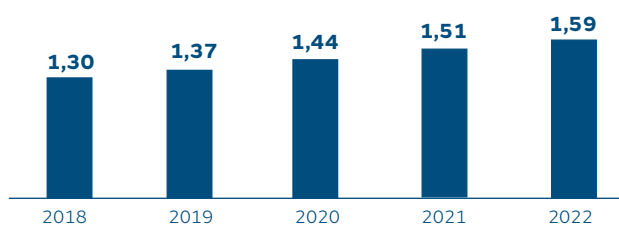
La compañía aumentará el dividendo a cargo de los resultados de 2018 un 30% hasta los 1,30 euros por acción.

De acuerdo con el Plan Estratégico 2018-2022, Naturgy se compromete con sus accionistas a incrementar el dividendo, en efectivo, un mínimo de un 5% anual hasta finalizar el periodo y a ejecutar tres pagos por dividendo:

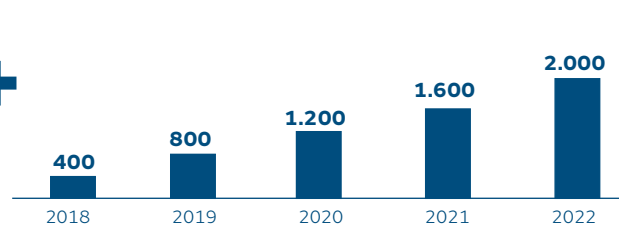
- Al finalizar el primer semestre (20% del importe total del dividendo).
- Al finalizar el tercer trimestre (35%).
- Una vez celebrada la Junta General de Accionistas (45% restante).

Para reforzar la nueva política de retribución al accionista, y en caso de no materializar inversiones inorgánicas que cumplan los criterios mínimos de inversión establecidos, la compañía podría destinar un máximo de 2.000 millones de euros en el periodo a la recompra de acciones propias (*share buy back*) con un máximo de 400 millones por año.

Dividendos (€/acción)



Recompra de acciones (millones de euros, hasta 2.000 M€)

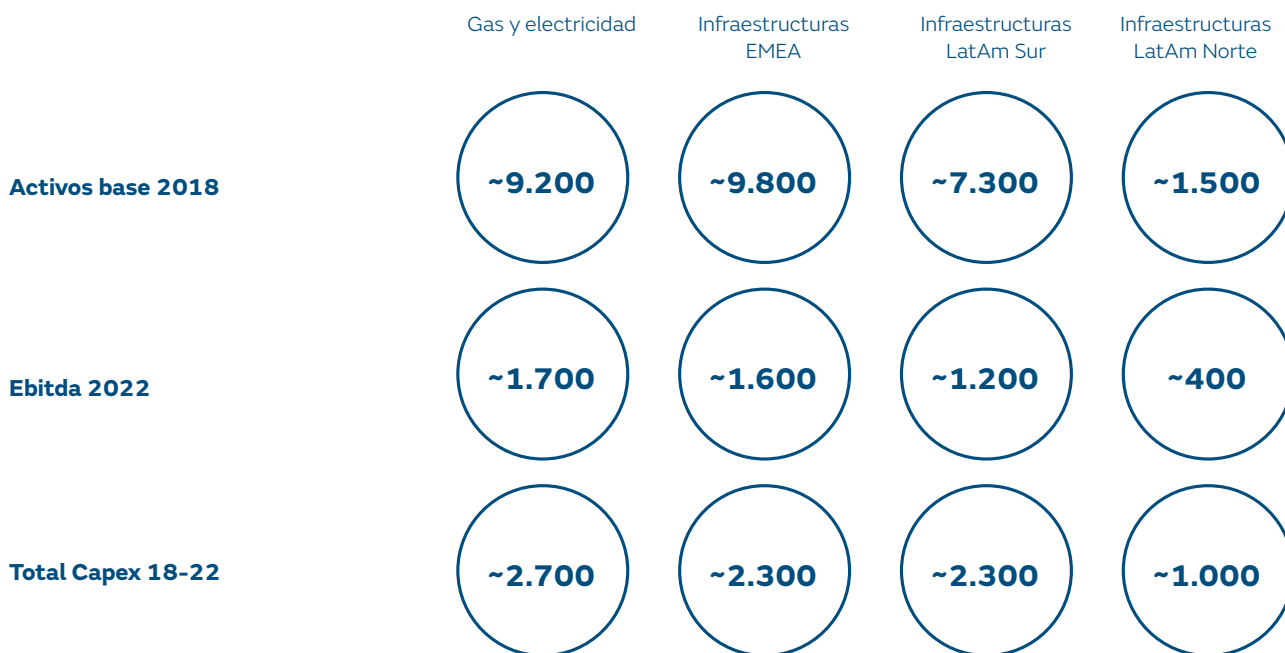


Perspectivas por negocios

Objetivos financieros clave de Naturgy para 2022 (millones de euros)



Resumen de objetivos por negocios fijados en el plan estratégico (millones de euros)



A continuación se detallan las perspectivas de crecimiento por negocio definidas en el Plan Estratégico 2018-2022:

Gas y Electricidad

En el Plan Estratégico 2018-2022, se fija un objetivo de ebitda de este negocio en 2022 de 1.700 millones de euros, y un Capex para el periodo 2018-2022 de 2.700 millones de euros. El crecimiento se basará en un crecimiento orgánico y un incremento de la eficiencia en la explotación de los activos. Los objetivos y oportunidades definidos para cada una de las unidades de negocio incluidas en dicho negocio son los siguientes:

Objetivo de ebitda 2022

Millones de euros

1.700

Capex 2018-2022

Millones de euros

2.700

	Oportunidades	Objetivos (M€)
Comercialización gas, electricidad y servicios	- Definir un nuevo modelo comercial integrado. - Maximizar el valor a través del enfoque al cliente. - Explotar el alto potencial de crecimiento en los negocios de servicios y soluciones.	Ebitda 2022 = 549 Capex 18-22 = 452 74% Capex crecimiento
GNL internacional	- Cartera de contratos de aprovisionamientos diversificada y flexible. - Ventas contratadas seguras con clientes finales. - Entrada en mercados nuevos y atractivos (Floating Storage Regasification Unit, FSRU, Small scale solutions, Bunkering).	Ebitda 2022 = 422 Capex 18-22 = 392 100% Capex crecimiento
Generación Europa	- Duplicar el tamaño de las energías renovables reduciendo el coste total. - Aumentar el factor de carga de los ciclos combinados. - Ajustar el coste en el parque de generación convencional.	Ebitda 2022 = 507 Capex 18-22 = 1.296 64% Capex crecimiento
Generación internacional	- Crecimiento en renovables. - Generación de flujo recurrente de caja.	Ebitda 2022 = 270 Capex 18-22 = 568 68% Capex crecimiento

Infraestructuras EMEA

El objetivo de ebitda para este negocio se establece alrededor de los 1.645 millones de euros, con un Capex total del periodo 2018-2022 en torno a los 2.310 millones de euros. Los objetivos y oportunidades definidos para cada una de las unidades de negocio incluidas en dicho negocio son los siguientes:

Objetivo de ebitda 2022

Millones de euros

1.645

Capex 2018-2022

Millones de euros

2.310

	Oportunidades
Redes gas España	● Buscar el crecimiento orgánico explotando el potencial de penetración del gas en el territorio. ● Limitar el riesgo regulatorio de la actividad. ● Incrementar la eficiencia a través de la transformación digital.
Redes electricidad España	● Trabajar para un sistema de distribución más flexible y digitalizado. ● Necesidades futuras de inversión para compensar riesgos regulatorios. ● Buscar la eficiencia de la actividad mediante la digitalización.
EMPL	● Ingresos garantizados hasta el vencimiento de la concesión (2021). ● Negociaciones al alza para la renovación del gasoducto Magreb-Europa.



Infraestructuras LatAm Sur

El objetivo de ebitda para este negocio se establece alrededor de los 1.200 millones de euros, con un Capex total del periodo 2018-2022 en torno a los 2.300 millones de euros. Los objetivos y oportunidades definidos para cada una de las unidades de negocio incluidas en dicho negocio son los siguientes:

Objetivo de ebitda 2022

Millones de euros

1.200

Capex 2018-2022

Millones de euros

2.300

	Oportunidades	Objetivos (M€)
Electricidad Chile	A nivel de distribución, se espera una mejora en el Modelo Regulatorio en 2020 para capturar la actualización en tecnología y calidad del servicio.	Ebitda 2022 = 436
	A nivel de transmisión, se espera una mejora gracias a la actualización de la red y a la nueva normativa para abordar el cuello de botella derivado del crecimiento de las renovables.	Capex 18-22 = 1.105 60% Capex crecimiento
Gas Chile	Crecimiento orgánico a través de una mayor penetración y una creciente demanda de calefacción.	Ebitda 2022 = 245
	Potenciar el intercambio de gas entre Argentina y Chile a través de los gasoductos existentes.	Capex 18-22 = 497 85% Capex crecimiento
Gas Brasil	Crecimiento orgánico a través de incrementar la penetración en el mercado del gas, además de buscar nuevas concesiones.	Ebitda 2022 = 322
	Desarrollar el gran potencial de crecimiento del negocio de servicios.	Capex 18-22 = 399 57% Capex crecimiento
Gas Argentina	Crecimiento orgánico soportado a través de la actualización de redes y de la implementación de nuevas redes, incrementado la extensión de redes en el territorio.	Ebitda 2022 = 159
	Desarrollo del gran potencial de crecimiento del negocio de servicios.	Capex 18-22 = 323 41% Capex crecimiento

Infraestructuras LatAm Norte

El objetivo de ebitda para este negocio se establece alrededor de los 400 millones de euros, con un Capex total del periodo 2018-2022 en torno a los 1.000 millones de euros. Los objetivos y oportunidades definidos para cada una de las unidades de negocio incluidas en dicho negocio son los siguientes:

Objetivo de ebitda 2022

Millones de euros

400

Capex 2018-2022

Millones de euros

1.000

	Oportunidades	Objetivos (M€)
Gas México	• Crecimiento orgánico a través de la mayor penetración en el mercado de gas y de nuevas concesiones. • Fuerte potencial de crecimiento de los servicios a través de la base de nuevos clientes y los ya existentes.	Ebitda 2022 = 247 Capex 18-22 = 616 22% Capex crecimiento
Electricidad Panamá	• Se espera un crecimiento elevado y un riesgo moderado en la economía del país, con una remuneración estable en dólares estadounidenses. • Expectativas positivas en la revisión de tarifas del periodo 2019-2022. • Mejora significativa de las eficiencias operativas y menores pérdidas de energía. • Captura de ventajas competitivas en servicios y soluciones.	Ebitda 2022 = 146 Capex 18-22 = 341 30% Capex crecimiento



Estrategia financiera

Como soporte a la estrategia de negocio determina la estrategia financiera que define un objetivo de deuda financiera neta al final de 2022 al mismo nivel que en el ejercicio 2017 (16.400 millones de euros con la aplicación de la IFRS 16) gracias a la fuerte generación de caja que permitirá el reparto de dividendos (6.900 millones de euros) y destinar 2.000 millones de euros a las posibles compras de acciones o al crecimiento inorgánico.

La política que se aplicará financieramente se basa en mantener el rating financiero, mantener el apalancamiento financiero mientras se gestiona la estructura de deuda para hacerla más efectiva. Dicha estructura será diversificada, priorizando los mercados de capitales y los fondos institucionales, con un mínimo del 70% de la deuda a coste fijo y buscando una cobertura “natural”, al buscar la financiación de filiales en la misma moneda que la generación de sus flujos de caja.

A nivel de negocios, a cada una de las unidades de negocio se les va a adecuar con la liquidez necesaria y con el nivel de endeudamiento necesario para su funcionamiento autónomo.



Innovación sostenible

Riesgos y enfoque de gestión
Análisis de los resultados 2018

98

99





Riesgos y enfoque de gestión

Naturgy considera la Innovación, la función que le capacita para orientar e impulsar los avances precisos, acceder a ellos y aplicarlos eficazmente de acuerdo con sus objetivos. Reconoce que la buena orientación, el desarrollo y la aplicación de la innovación estratégica es uno de los elementos clave para obtener ventajas competitivas en los mercados y lograr un desarrollo sostenible de su actividad.

Por ello, la compañía impulsa un modelo de innovación alineado con los negocios contribuyendo a los objetivos del plan estratégico, vigilando horizontes fuera de este plan y anticipándose a las disrupciones en el modelo energético que puedan cambiar las reglas del juego. Todo ello, a través de una sólida cultura innovadora, con colaboraciones abiertas, programas de intraemprendimiento y otras herramientas de fomento de la innovación.



Análisis de los resultados 2018

Visión de la innovación

La compañía continúa apoyándose en cinco grandes bloques su actividad de Innovación:

Innovación social:

trabajando a favor de mitigar situaciones de vulnerabilidad energética desde 2014 con actuaciones de prevención, a través de convenios con gobiernos locales y regionales, y actividades de sensibilización con la participación en foros y mesas sobre la pobreza. Durante 2018 se han reforzado diferentes acciones a través del Plan de Vulnerabilidad, como son: el Fondo Solidario de Rehabilitación Energética y el "Programa de empleo social".

Innovación en

marketing: en esta línea se engloban todos los esfuerzos de la compañía por lograr conocer las necesidades reales y concretas de cada uno de sus clientes, así como que los mismos tengan a su disposición productos punteros que les faciliten su día a día. Una de las grandes iniciativas que continúa presente es el "Proyecto CeX" (*customer experience*) a través del cual la compañía aplica una nueva metodología en la que el cliente es el punto de partida y el centro de la actividad. El proyecto más significativo durante 2018 es el proyecto "Comunicación Clara", con el fin de comunicar de forma fácil y sencilla información relevante para el cliente.

Innovación en

organización: en este marco se consideran las actuaciones orientadas a cubrir las necesidades que van surgiendo con respecto a los nuevos modelos de negocio, las que han supuesto una nueva organización en el trabajo y aquellas que han tenido como fin minimizar los riesgos y aumentar la calidad y la seguridad en las prácticas de la organización.

Innovación de

producto: destaca el "Proyecto FutureSisens", para monitorización inteligente de flujo en plantas de gas renovable. En concreto, el objetivo del proyecto es el desarrollo de sensores de flujo energéticamente autónomos, o con consumos mínimos, capaces de medir caudal en redes de distribución de gas natural (media y baja presión).

Innovación de

proceso: destaca la optimización del portfolio de generación hidroeléctrica, mediante aplicación de técnicas de analítica avanzada (*machine learning*), en combinación con modelos tradicionales de optimización, así como soluciones de computación en la nube sobre los modelos de operación de la generación hidroeléctrica en el mercado eléctrico. Cuyo objetivo es hacer más operativos los modelos de analítica avanzada en entorno AWS que permitan incrementar los ingresos mediante la detección y la captura de nuevas oportunidades de mercado dentro de un proceso de mejora continua.

Plan de Innovación

El Plan de Innovación se estructura a través de cuatro áreas de innovación estratégicas: transición energética, digitalización, cliente en el centro y nuevos modelos de negocio, dentro de las cuales se definen las siguientes líneas prioritarias:

Movilidad sostenible

Naturgy establece dentro de sus líneas estratégicas de innovación la movilidad sostenible en su apuesta por un posicionamiento en energías respetuosas con el medioambiente. Como compañía energética líder, es un actor fundamental en el proceso de transformación en los modelos de movilidad donde el gas natural renovable y la electricidad son los principales vectores.

En 2018 hemos desarrollado el “Proyecto COFAST”, consistente en el desarrollo de una nueva solución integrada y estandarizada de estaciones de carga rápida de vehículos eléctricos. La energía eléctrica que se suministrará a los vehículos en estas nuevas estaciones provendrá de un sistema de cogeneración a pequeña escala alimentado con gas natural.

Smart Client

En el área de Smart Client, Naturgy apuesta por la transformación digital del cliente como clave para lograr el objetivo de que nuestro modelo energético evolucione hacia un modelo más eficiente, descarbonizado y descentralizado, en el que la figura del consumidor avance hacia un consumidor activo que con su participación en el sistema posibilite la consecución de dichos objetivos. El nuevo consumidor activo pivotará sobre tres ejes: soluciones de generación distribuida y autoconsumo, soluciones digitales y productos IoT y analítica de datos; lo que permitirá, por un lado, segmentar y conocer mejor a nuestros clientes con el objetivo de ofrecerles recomendaciones y productos y servicios personalizados y, por otro, optimizar la eficiencia y la operación de los equipamientos. Entre los proyectos de 2018, destaca el “Proyecto GrowSmarter”, en el

que se ha desarrollado e implantado una solución IoT para un cliente residencial y se ha iniciado el piloto de diferentes soluciones de fotovoltaica y almacenamiento energético para cliente residencial y terciario.

En el área de “soluciones de eficiencia energética”, las actividades se han centrado en el desarrollo de nuevas soluciones energéticas integradas, basadas en tecnologías de alta eficiencia y renovables, que puedan ser diseñadas y operadas de manera óptima, tanto energética como económicamente, para el desarrollo de edificios de “energía casi nula”. Entre los proyectos de 2018, cabe destacar el “Proyecto ReUseHeat”, que tiene como objetivo demostrar tecnologías de recuperación de calor en entornos urbanos, siendo Naturgy el responsable de realizar un proyecto demostrativo en un hospital en Madrid.





Generación distribuida y autoconsumo

La línea de generación distribuida y autoconsumo, en 2018, ha tenido como objetivo crear herramientas y recursos para dar soporte al desarrollo de productos con base en la generación fotovoltaica y las baterías para el cliente final, así como a proyectos como “Grow smarter”. Al margen de los desarrollos tecnológicos en el ámbito de la fotovoltaica y las baterías, la principal aportación de Naturgy en este alcance es fundamentalmente su visión del cliente; la cual es una pieza clave a la hora de diseñar unos sistemas de

control que permitan maximizar el valor que se extrae de estas soluciones.

En esta línea, ha continuado la actividad de pilotaje de soluciones comerciales en el Laboratorio de Autoconsumo. Con este pilotaje, se busca proveer al negocio de información sobre los nuevos productos disponibles del mercado, tanto desde una perspectiva técnica como económica. Para ello, se ha desarrollado una metodología de análisis coste/beneficio que conlleva una simulación a través de herramientas de desarrollo propio, como GENPER y OBAMA, además de ensayos en el laboratorio en los que

se miden los beneficios obtenidos para curvas de tipologías concretas de cliente. El laboratorio también ha permitido la colaboración con fabricantes y el centro tecnológico IREC para el desarrollo de un gestor energético propio de Naturgy, que optimiza la explotación de las baterías y que es compatible con una serie de soluciones comerciales.



Renovables y almacenamiento

Naturgy apuesta por un mix energético equilibrado de los activos del grupo, con una participación creciente de la generación sin emisiones en la capacidad total instalada. Las actividades de innovación siguen tres líneas principales de actuación:

- Soluciones de almacenamiento, que permitan una mayor y más fácil integración en la red de la electricidad de origen renovable no gestionable, y orientadas hacia un aumento todavía mayor de la calidad y la fiabilidad del suministro.

- Gestión avanzada de las instalaciones de generación —eólicas, hidráulicas y solares—. Con iniciativas de monitorización inteligente de los activos, aplicación de nuevas tecnologías tanto en áreas de control medioambiental como de seguridad, mejores sistemas de comunicación y vigilancia remota, herramientas predictivas, etc.

- Evaluación de nuevas tecnologías de generación renovable: marina, eólica *off-shore*, geotérmica, hibridación gas renovable...

Entre los proyectos desarrollados en 2018, destaca la continuación de las actividades del Laboratorio Solar

Fotovoltaico PV en Durango (México), en el que se realizan pilotajes de módulos fotovoltaicos, estructuras y equipos asociados, para análisis, seguimiento y optimización de parámetros e indicadores clave de su funcionamiento.

Gas renovable y gas natural licuado (GNL)

Como parte de compromiso de Naturgy para evolucionar hacia una economía baja en carbono, desde hace varios años, la compañía trabaja en el impulso del gas renovable participando en diversos proyectos, tanto a nivel nacional como europeo, cuyo objetivo es el de obtener gas natural renovable, generado a partir de recursos renovables, y que mediante diferentes procesos permita la obtención de la calidad adecuada para inyectarlo en la red de distribución de gas natural para su aplicación posterior en sectores como el industrial, la movilidad, el doméstico o la generación eléctrica. La realización de estos proyectos de innovación permite el estudio de los principios de funcionamiento y las ventajas de las tecnologías disponibles y el desarrollo de otras nuevas para optimizar y reducir el coste de su producción.

Además, la compañía continúa desarrollando proyectos de innovación de GNL, con foco en estas tres líneas de actuación: optimización de la cadena logística de GNL (*small scale*), desarrollo del GNL como combustible de transporte más limpio y eficiente (*bunkering*) y desarrollo de la medida del GNL.

Entre los proyectos destacados nos encontramos con la “Unidad mixta de gas renovable”, un proyecto conjunto de Naturgy y el Centro Tecnológico EnergyLab, que cuenta con la colaboración de EDAR Bens y que ha conllevado la puesta en operación de una planta de *upgrading* de biogás en la ubicación de la EDAR con el fin de producir biometano y LIFE Methamorphosis, donde la compañía ha desarrollado y puesto en operación la actividad METHAGRO para la producción de biometano de alta calidad a partir de residuos agroindustriales y de otros residuos orgánicos.



Gestión avanzada de activos

La compañía plantea en esta línea de innovación poder maximizar el rendimiento de sus activos mediante una inteligencia avanzada de datos y nuevas estrategias de explotación buscando:

- Aumento de la eficiencia, la fiabilidad y la flexibilidad de los activos.
- Nuevas estrategias de explotación optimizada de activos.
- Optimización del mantenimiento en campo.

Se utilizan las nuevas tecnologías no solo para evitar la obsolescencia de los activos, sino también para incorporar

nuevos elementos que potencien su competitividad y su capacidad de generar valor en un escenario de alta complejidad.

Destacamos durante 2018 el “Proyecto GALA”, que tiene como alcance el control avanzado de las líneas aéreas eléctricas —de alta tensión y media tensión—, para optimizar y conseguir mejorar las verificaciones periódicas reglamentarias y para establecer un plan de tala y poda optimizado para el año 2020.

Nuestros compromisos

Compromiso con los resultados	106
Excelencia en el servicio	108
Gestión responsable del medioambiente	117
Interés por las personas	126
Seguridad y salud	139
Cadena de suministro responsable	147
Compromiso social	155
Integridad y transparencia	162





Compromiso con los resultados

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

En un entorno desafiante, Naturgy actúa con el objetivo mantener un perfil financiero y de negocio sólido. El Modelo de Negocio de Naturgy busca un equilibrio entre las actividades reguladas o contratadas y las no reguladas y sigue una estricta política financiera.

¿Cuál es nuestro compromiso?

Proteger los negocios actuales donde actuamos, estableciendo las bases para el crecimiento futuro.

Continuar con el **historial financiero** de Naturgy.

Índices de sostenibilidad, bonos verdes y financiación sostenible

Presencia en índices y ratings de inversión socialmente responsable

El desempeño de la compañía en materia social, medioambiental y de buen gobierno ha permitido a que se sitúe en posiciones de referencia en los principales índices de sostenibilidad. Naturgy forma parte desde hace catorce años, de manera ininterrumpida, del Dow Jones Sustainability Index, y en 2018 ha conseguido el liderazgo mundial en el sector Gas Utilities por segundo año consecutivo. Del mismo modo, la compañía pertenece al FTSE4GOOD desde su creación, en 2001, obteniendo el liderazgo global del sector Multiutilities. Asimismo, durante 2018, Naturgy ha sido evaluada por agencias de rating como Oekom, Sustainalytics o Vigeo. La compañía forma parte de las tres variantes de Euronext Vigeo, el World 120, Europe 120 y Eurozone 120. Naturgy también obtuvo la máxima clasificación, AAA, de la agencia de rating MSCI y forma parte de los índices MSCI Global Climate Index y MSCI ESG Leaders Index.

En 2018, Naturgy ha sido reconocida como líder mundial por su acción frente al cambio climático, al ser incluida en el índice The Climate Change a List de Carbon Disclosure Project (CDP). La compañía ha obtenido la máxima valoración posible en este índice de cambio climático, en reconocimiento por sus acciones de reducción de emisiones, mitigación de los riesgos climático y el desarrollo de una economía baja en carbono.

Bonos verdes y financiación sostenible

En 2017, Naturgy desarrolló un marco de referencia (*framework*) para la emisión de bonos verdes destinados a la financiación de energías renovables. En este marco, el 15 de noviembre de 2017, se formalizó una emisión de bonos verdes por un importe de 800 millones de euros y vencimiento en mayo de 2025. Esta emisión se fijó con un cupón anual del 0,875%. El precio de emisión de los nuevos bonos fue de un 99,77% de su valor nominal. Asimismo, los auditores de la compañía en 2017 certificaron el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el *framework* y el Comité de Bonos Verdes de Naturgy se reunió en diciembre de 2018 para evaluar la idoneidad y el avance de los proyectos, así como la adecuación de sus desarrollos a los objetivos marcados en la emisión.

¿Cómo medimos nuestro desempeño? Presencia en índices y ratings de sostenibilidad



Líder mundial del sector Gas Utilities.



Liderazgo mundial en el sector *multiutilities*.



Presentes en las tres variantes del índice Euronext Vigeo, World 120, Europe 120 y Eurozone 120.



Liderazgo mundial por su acción frente al cambio climático. Incluida en el índice The Climate Change A List de CDP.



Top 5 sector *utilities* por la agencia Sustainalytics, que ha permitido mejorar el tipo de interés de un crédito de 330 millones de euros, al cual está vinculada.



Calificación AAA, por la agencia de rating MSCI y presentes en los índices MSCI global climate index y ESG leaders index.



Dentro del 25% de empresas con mejor puntuación del rating ISS-Oekom.



Además, y para cubrir sus necesidades de financiación y en coherencia con sus avances en sostenibilidad, en 2017 Naturgy firmó con ING Wholesale Banking un crédito sostenible por un importe total de 330 millones de euros a cuatro años con posibilidad de uno adicional; en el cual, el coste está parcialmente indexado al comportamiento ambiental, social y de gobierno corporativo de la compañía, según la valoración otorgada por la agencia de rating Sustainalytics, entidad independiente que emite un informe y la calificación al respecto.

En la primera revisión del crédito mencionado, y gracias a la mejora en la puntuación otorgada por esta agencia, se mejoraron las condiciones de financiación con un descenso del tipo de interés.



Excelencia en el servicio

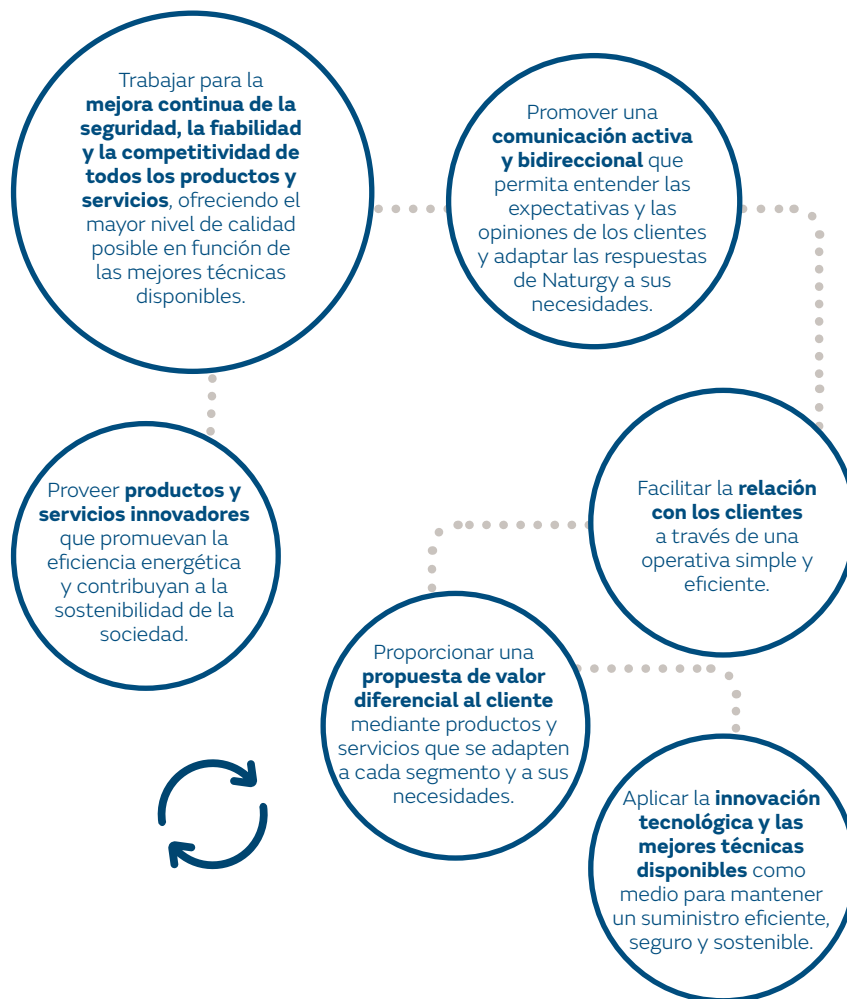
¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

El cliente es el centro de las operaciones de Naturgy. A través de un diálogo activo, la compañía le proporcionará un servicio ágil y eficiente que, además de cumplir con los requisitos legales y de rentabilidad, esté acorde con sus necesidades.

Si la compañía no ofrece productos y servicios de calidad, tiene un servicio de atención al cliente mejorable y falla en la fluidez comunicativa con el cliente, sufre el riesgo de que el cliente solicite la finalización del contrato o presente quejas.

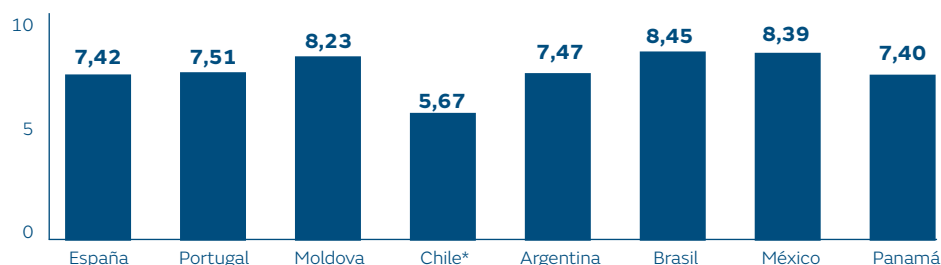
La inadaptación o la falta de agilidad ante el contexto actual de descarbonización y digitalización del sector puede ocasionar ineficiencias y pérdidas de cuota de mercado.

¿Cuál es nuestro compromiso?



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

Índice de satisfacción de la calidad del servicio



*Chile ha sido calculado en base a una escala 1-7, a diferencia del resto de países en los que se ha utilizado una escala 0-10.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?



Análisis de los resultados 2018

El cliente en el centro

En 2018, la compañía empieza una nueva etapa con una marca renovada que refleja la transformación que está viviendo: una evolución que llega tras 175 años de experiencia y que avala nuestro compromiso con el cliente para adaptarnos al presente y al futuro.

Esta nueva etapa reafirma nuestra vocación *customer centricity* como pilar fundamental del Plan Estratégico 2018-2022, poniendo al cliente en el centro de todas las decisiones para ofrecer un servicio excelente de forma más simple, más innovadora, más digital, más cercana y más respetuosa con el entorno.

Nuestra propuesta de valor es ofrecer a nuestros clientes soluciones simples, cercanas y prácticas, que le acompañen facilitando su día a día apoyándonos en la digitalización y la innovación, con el objetivo de alcanzar la excelencia en el servicio.

Calidad y fiabilidad del servicio

Para Naturgy, el mantenimiento de sus instalaciones de gas y electricidad es esencial para alcanzar un nivel de calidad y fiabilidad del servicio satisfactorio para sus clientes, y para cumplir con los requisitos reglamentarios de los países en los que opera y con los más exigentes estándares de la industria. El objetivo del mantenimiento es mejorar la seguridad y la fiabilidad de las redes de gas y electricidad, así como preservar un alto nivel de calidad de servicio.

Naturgy utiliza métodos y equipos de trabajo modernos e innovadores, que son incluidos en procedimientos de trabajo y operación seguros y eficaces. Asimismo, la compañía promueve una estrecha colaboración con las empresas contratistas en una búsqueda permanente por lograr las mejores prácticas en el desarrollo de su actividad.

Se realizan un conjunto de acciones de inspección y evaluación que ayudan a definir las correspondientes medidas preventivas y de mitigación para garantizar un suministro seguro y continuo, maximizando la vida útil de los activos, y que se incluyen en el Plan de Mantenimiento para cada tipo de instalación.

Los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo se someten periódicamente a las revisiones de las áreas de Calidad Técnica, Seguridad, Auditoría Interna, Compliance y Control Interno.

Las actuaciones de mantenimiento que lleva a cabo la compañía se reflejan en la evolución de los principales indicadores de calidad y servicio, que han mostrado una notable mejoría en los últimos años. Estos indicadores miden los tiempos de respuesta ante el aviso de un fallo o una situación anómala en la red, el tiempo de interrupción por cliente o potencia instalada, los kilómetros de red y las instalaciones inspeccionadas y el número de incidentes por kilómetro de red, entre otros.

Con el fin de garantizar el suministro según la demanda, Naturgy revisa periódicamente las condiciones de operación de sus redes, con objeto de asegurar su correcto dimensionamiento o, en su caso, determinar las posibles necesidades de repotenciación o ampliación de las mismas. Además, Naturgy participa en varios proyectos de I+D+i para el almacenamiento de energía en baterías, el desarrollo de redes inteligentes, la aplicación de drones al mantenimiento de instalaciones y la implementación de técnicas de mantenimiento predictivo de los principales equipos de la red.

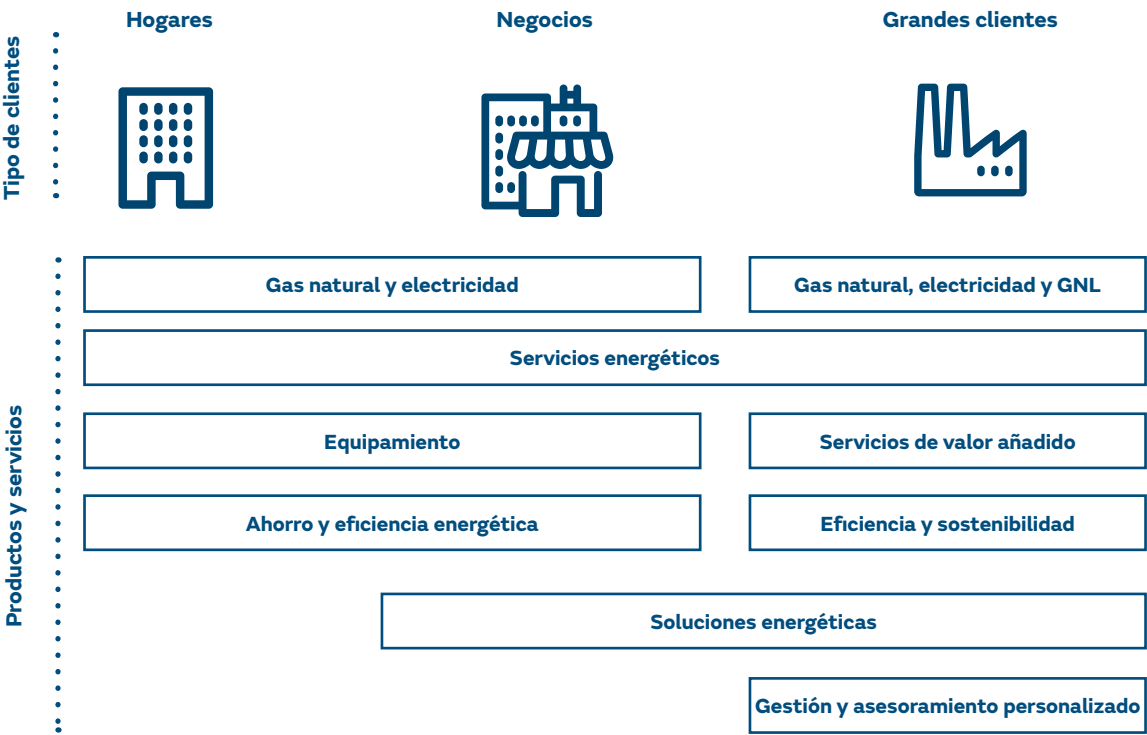
Productos y servicios adaptados a las necesidades y prioridades del cliente

La oferta comercial de Naturgy está dirigida a hogares, negocios y grandes clientes. Los productos ofrecidos no se limitan al suministro de gas y electricidad, sino que también abarcan otros ámbitos.

El desarrollo de nuevos productos se realiza según las necesidades detectadas mediante los mecanismos habilitados por la compañía. La oferta comercial busca la eficacia y la eficiencia por encima de otros factores. Eficacia para satisfacer la demanda de los clientes, y eficiencia para alcanzar la máxima competitividad.

En 2018 se ha renovado el catálogo comercial con nuevas tarifas y nuevos

servicios para ofrecer al cliente un abanico más amplio de elección y para encontrar las soluciones más adecuadas a sus necesidades, a la vez que se ha buscado simplificar el portfolio para facilitar una experiencia más sencilla y completa a los clientes. En el ámbito doméstico se ha replanteado el esquema de promociones aplicando ventajas según las características y los hábitos de los clientes.



Servicio de atención al cliente

Naturgy tiene implantado un Modelo de Servicio al Cliente innovador y totalmente adaptado a las características y las necesidades de los clientes: ofrece, de forma cercana y accesible, soluciones que permiten una mayor comodidad y agilidad ante las peticiones de nuestros clientes. Este modelo está incluido en el sistema de gestión de calidad que se encuentra certificado según la ISO 9001 por AENOR.

Los canales de atención que Naturgy pone a disposición de los clientes tienen el objetivo de ofrecer una atención personalizada que cubra sus expectativas y, con especial foco en los canales digitales, que vaya acorde con la evolución de la sociedad, que logren una rápida y ágil resolución con autonomía de gestión, simplicidad y siendo sostenibles con el medioambiente.

Modelo de Atención al Cliente

Ejes del modelo



Modelo operativo y formativo: busca anticiparse a las necesidades que plantean los clientes a través de modelos predictivos y análisis de datos.



Modelo tecnológico: apostando por una revolución tecnológica que impulse la autogestión de los clientes.



Modelo de contratación y económico: construyendo un modelo de partnership con los proveedores y un alineamiento de los objetivos win-to-win.

Medios de Atención al Cliente de Naturgy



Canal digital



Canal telefónico



Oficina de Garantía



Centros de atención



Gestor personal

La compañía gestiona las reclamaciones desde tres ámbitos diferentes: comercialización minorista, comercialización mayorista y distribución de gas y electricidad.

En el ámbito minorista, en España se tramitaron más de 650.000 reclamaciones de clientes, siendo aproximadamente la mitad de ellas relacionadas con temas de facturación. El siguiente proceso con mayor número de reclamaciones fue la contratación y, por último, se encuentran las reclamaciones relacionadas con el cobro. Estas tres tipologías de reclamaciones agrupan aproximadamente el 90% de las reclamaciones recibidas, siendo otros procesos como altas de nuevos suministros, gestión de impagados y problemas con las lecturas, las reclamaciones que completan la totalidad de las mismas. El tiempo medio de resolución de las reclamaciones fue aproximadamente una semana.

En el ámbito mayorista se tramitaron cerca de 8.000 reclamaciones, reduciéndose aproximadamente un 20% respecto al año anterior. La mayoría de las reclamaciones fueron relacionadas con los procesos de facturación y medida, y ninguna de ellas de carácter relevante. En cuanto a la resolución de las mismas, la mayoría de ellas, en torno a un 80%, fueron resueltas dentro de los plazos establecidos.

En el ámbito de distribución de gas y electricidad, cualquier reclamación o queja que se recibe de los clientes en los diferentes canales establecidos, ya sea a través de su comercializador de gas o electricidad por tratarse de temáticas cuya responsabilidad radica en el distribuidor —lecturas, calidad de suministro, altas nuevas...—, directamente al distribuidor de electricidad o gas del Grupo Naturgy por los canales de atención al cliente de los distribuidores, vía los contactos de las páginas web, por correo postal o a través de algún organismo con competencias en la materia, queda recogida y gestionada en nuestro sistema integrado de gestión de reclamaciones de manera centralizada en la Dirección de Servicios Compartidos.

La organización no solo atiende a clientes del sistema eléctrico o gasista en su zona de explotación, cualquier persona física o jurídica que pueden tener una reclamación o queja por la acción o la inacción de nuestros activos de distribución —obras en realización, elementos técnicos en vía pública...— es atendida como si de un cliente se tratara.

Referente a la transparencia y la comunicación de las reclamaciones o quejas presentadas, tanto los negocios de distribución de electricidad en España (UFD) como de distribución de gas España (Nedgia), cumplen con las obligaciones derivadas de la circular 2 de 2016 de la CNMC en la materia, reportando trimestralmente los datos y la situación de las reclamaciones contabilizadas según los formatos y plazos establecidos por el regulador.

**Tiempo medio resolución
reclamaciones ámbito minorista**

1 semana

Reclamaciones ámbito mayorista

-20%
vs. 2017

Satisfacción y experiencia del cliente

Naturgy escucha e incorpora las opiniones de sus clientes en la toma de decisiones a fin de desarrollar productos y servicios innovadores acorde con sus necesidades y sus expectativas.

La compañía cuenta con un Modelo de Medición de la Experiencia de los Clientes, a través del cual monitoriza de forma permanente y continua su satisfacción y el nivel de recomendación.

Ejes del modelo



Medición: Naturgy recoge la opinión de los clientes a través de encuestas que se clasifican en dos bloques complementarios, encuestas generales y encuestas de interacción con la compañía.



Análisis: los resultados se incorporan a los informes de gestión diarios, lo que permite incorporar la voz del cliente en la toma de decisiones.



Reproceso o close the loop: proceso por el que se asegura una actuación correctiva inmediata, realizada mediante la gestión de alertas que se activan cuando no se alcanzan los umbrales mínimos de satisfacción y recomendación exigidos para mantener el estándar de calidad que la compañía se impone en la relación con sus clientes.



Programa “Customer experience” (CeX)

El programa “Customer experience”, de transformación cultural, nació en 2015 a nivel grupo con el propósito de convertir a la compañía en el referente internacional en cuanto a satisfacción del cliente en el sector de la energía, medido en términos de recomendación.

Con CeX la compañía aplica una nueva metodología mediante la cual el cliente está en el centro de la toma de decisiones, adaptando la forma de hacer las cosas para satisfacer sus necesidades y expectativas y, sobre todo, siendo sensibles a cómo les percibe la compañía y a cómo es su experiencia con ella.

Como respuesta al compromiso hacia el cliente, se ha formalizado la “experiencia del cliente” como proceso transversal grupo y se ha desarrollado la Política Global de Customer experience para el grupo.

Esta política establece el marco de actuación de Naturgy para garantizar que la experiencia del cliente se integre en la operativa y en la toma de decisiones de la compañía.

Producto de dicha política, durante este año se ha implementado, en el área de facturación de servicio al cliente (SAC), en clientes y mercados minoristas y en Infraestructuras España, el proyecto “Comunicación Clara”, dotando de conocimiento y herramientas para que las personas desarrollen una comunicación más clara y más simple para el cliente.

Pilares del programa



La privacidad y seguridad de los datos del cliente

Naturgy, dentro de su compromiso con la privacidad y la seguridad de los datos de los empleados y clientes, ha actualizado la Política de Seguridad de la Información y el cuerpo normativo de seguridad de la información para asegurar el adecuado tratamiento de los datos en todo su ciclo de vida, desde su recogida y su tratamiento hasta su eliminación o su custodia cuando finaliza la relación con estos.

La política y el cuerpo normativo se les comunica a empleados, proveedores y clientes, y se desarrolla siguiendo todos los requerimientos legales que rigen el tratamiento de la información, los estándares y las mejores prácticas internacionalmente aceptadas.

Dicho cuerpo normativo incluye una norma técnica específica para garantizar la protección de los datos de carácter personal en Naturgy, que es aplicable a todas las unidades organizativas y a las empresas de la compañía que recojan o traten datos de carácter personal, así como a socios y proveedores que colaboren en dichos tratamientos. Dicha norma cumple con lo establecido en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE.

La seguridad forma parte fundamental del diseño, el desarrollo y la explotación de todos los procesos y sistemas, especialmente de aquellos que tratan información. Todos los sistemas de Naturgy incluyen procedimientos de autenticación y gestión de autorizaciones y accesos, que se han diseñado para garantizar que su utilización preserve la seguridad de los datos que manejan.





Gestión responsable del medioambiente

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

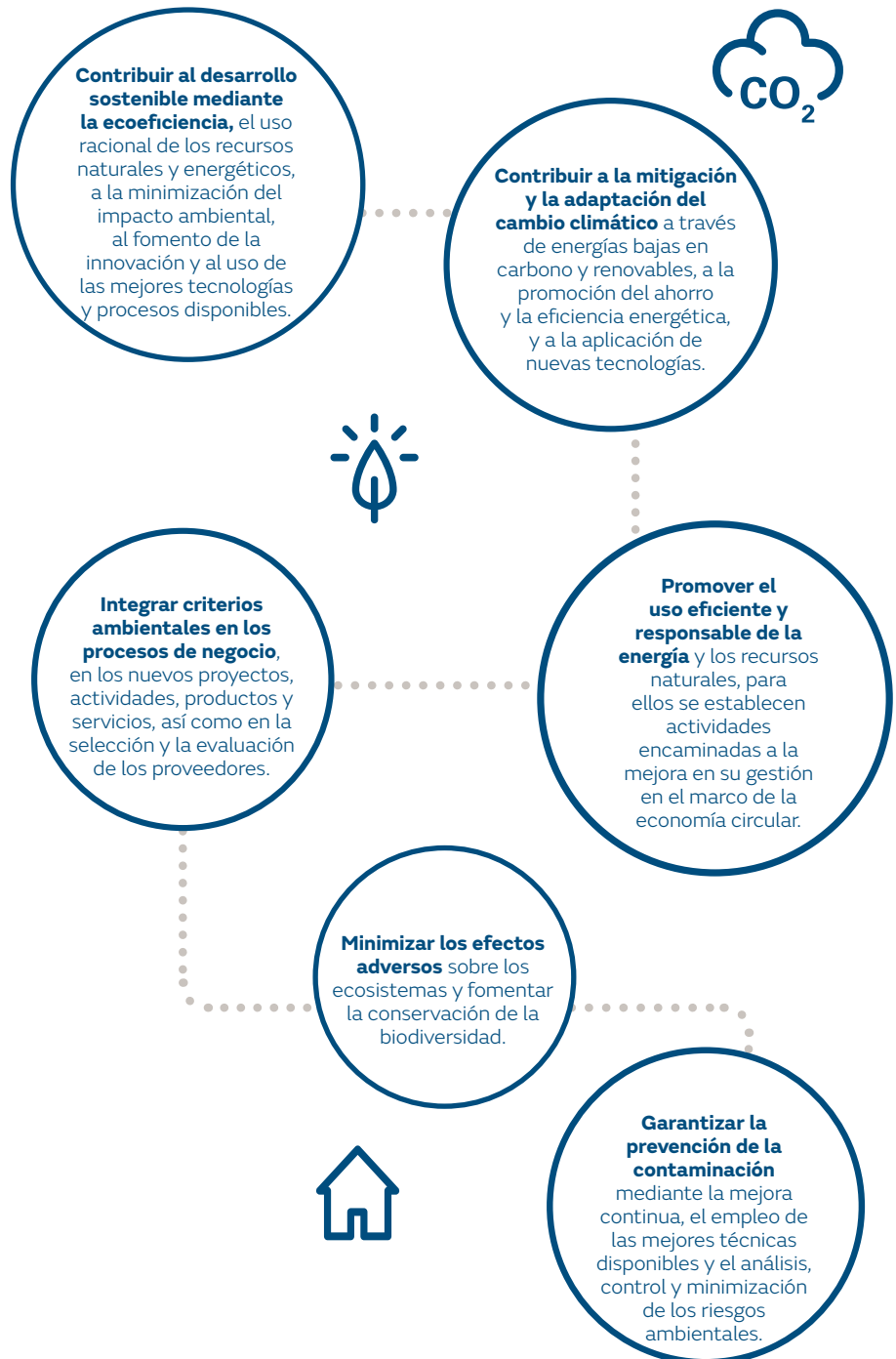
Naturgy es consciente de los impactos ambientales de sus actividades en el entorno donde se desarrollan, por lo que la compañía presta una especial atención a la protección del medioambiente y al uso eficiente de los recursos naturales para satisfacer la demanda energética.

En el respeto al medioambiente, Naturgy actúa más allá del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos ambientales que voluntariamente adopta, para ello involucra a los proveedores, trabaja con los distintos grupos de interés y fomenta el uso responsable de la energía.

La inadecuada gestión del cambio climático y de sus riesgos asociados pueden suponer pérdidas sustanciales para la compañía, causadas por el incremento de la exposición a los desastres naturales, la tendencia de descarbonización del sector y la pérdida de afinidad por parte de los grupos de interés.

Una gestión ambiental indebida puede ocasionar impactos ambientales y el deterioro de las condiciones naturales y de la biodiversidad en las zonas en las que opera la compañía. Esto, además del impacto directo en el entorno natural, puede ocasionar un daño reputacional a la compañía. El riesgo es mayor si la compañía dispone de infraestructuras o realiza operaciones en áreas protegidas.

¿Cuál es nuestro compromiso?



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

	Unidad	2018	2017
Emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI)	MtCO ₂ eq	18,3	20,5
Factor de emisión de generación ¹	tCO ₂ /GWh	342	388
Capacidad instalada libre de emisiones ¹	%	27,5	26,4
Producción neta libre de emisiones ¹	%	24,9	19,6
Actividad con certificación ambiental ²	%	88,7	87,7
Consumo de agua	Hm ³	26,5	28,0
Consumo de materias primas	Kt	6.729	7.580
Gas natural	Kt	4.736	4.638
Carbón	Kt	1.630	2.480
Derivados del petróleo	Kt	352	452
Uranio	Kt	11	11
Consumo directo de energía ³	GWh	60.614	64.728
Consumo indirecto de energía (por uso final del gas natural distribuido/comercializado).	GWh	577.647	613.181
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales ⁴	Millones euros	494	96

1. Incluye generación hidroeléctrica, eólica, nuclear y solar.

2. Porcentaje de ebitda certificado con respecto al certificable. El ebitda utilizado para calcular este porcentaje corresponde a cierre de noviembre.

3. Incluye los consumos de recursos renovables, no renovables y electricidad, y se detrae la electricidad y el calor vendido.

4. El dato de 2018 incluye la inversión en energías renovables.

Nota: No incluye la información de Moldavia, Kenia y Sudáfrica. Los datos de Moldavia son: Emisiones de GEI: 0,002 MtCO₂eq.

Consumo de materias primas: 0,5 Kt (0,0001 Kt gas natural, 0,5 Kt derivados del petróleo). Consumo directo de energía: 254 GWh.

Provisiones y garantías para riesgos ambientales

La compañía realiza provisiones financieras para cubrir la materialización de posibles riesgos ambientales.

Además, Naturgy dispone de garantías para cubrir la ocurrencia de riesgos ambientales en los seguros que tiene contratados. Los seguros que la compañía tiene contratados en los cuales existen coberturas medioambientales son:

- Seguro de responsabilidad medioambiental: límite contratado por valor de 150 millones de euros por siniestro y en el agregado anual.
- Cobertura de responsabilidad civil por contaminación súbita y accidental en la Póliza de Responsabilidad Civil General: límite de 700 millones de euros por siniestro.
- Seguro de protección e indemnización: límite máximo de 500 millones USD por evento, de acuerdo con las Reglas del UK P&I CLUB 2018 (Charterers), para cubrir las responsabilidades por polución derivadas de la actividad de fletador de buques.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?



¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Análisis de los resultados 2018

Gestión ambiental

La gestión responsable del medioambiente es un pilar estratégico para Naturgy, que plasma su compromiso en la Política de Responsabilidad Corporativa aprobada y supervisada por el Consejo de Administración. Dicha política recoge los principios de actuación de la compañía y pone especial énfasis en impulsar el desarrollo sostenible de la sociedad mediante el suministro de energía competitiva, segura y con el máximo respeto al medioambiente.

Los efectos actuales y previsibles más significativos de las actividades de la compañía sobre el medioambiente son los siguientes:

- Contribución al cambio climático.
- Contaminación del aire, el agua y el medio terrestre.
- Pérdida de biodiversidad.
- Consumo de materias primas no renovables.

Ejes estratégicos



Clima y aire: contribuir a la mitigación del cambio climático, a la transición energética y a la mejora de la calidad del aire.



Economía circular: impulsar la ecoeficiencia en el uso de los recursos para reducir impactos ambientales negativos.



Capital natural y biodiversidad: fomentar la conservación del patrimonio natural y cultural en los entornos de actuación.



Para minimizar estos efectos, Naturgy utiliza un enfoque preventivo a lo largo de toda la cadena de valor de su negocio:

- Sistema de gestión ambiental certificado y auditado externamente orientado a prevenir la contaminación y la reducción de los impactos ambientales a lo largo de toda la cadena de valor, involucrando a empleados, suministradores y otras partes interesadas. En la fase de diseño de las nuevas instalaciones y del desmantelamiento se estudian los condicionantes ambientales del entorno y se adaptan los proyectos incluyendo las medidas preventivas, correctoras y compensatorias necesarias. Durante la fase de funcionamiento, se realizan estrictos seguimientos operacionales para garantizar el cumplimiento de la legislación y el mantenimiento de los impactos dentro de los límites previstos.
- Integración del medioambiente en la gestión de riesgos y oportunidades y en los procesos de decisión, prestando especial atención al cambio climático y a la transición energética.

Para garantizar la consistencia y la homogeneidad en los procesos clave de gestión ambiental de la compañía, existen metodologías y herramientas globales de gestión ambiental que se utilizan en los diferentes negocios y geografías, entre las que cabe citar:

- Themis, para la identificación, el registro, el seguimiento y la gestión del cumplimiento de los requisitos legales.
- Prosafety, para el registro y la gestión de los hallazgos, las no conformidades, las observaciones y las oportunidades de mejora de la gestión ambiental.
- Enablon, para el registro y la gestión centralizada de los indicadores ambientales relativos a emisiones atmosféricas, consumos de materias primas, agua y otros recursos, vertidos, residuos, etc. El sistema también se utiliza para el seguimiento de los objetivos y planes de acción en medioambiente.
- Sistema de información geográfica de biodiversidad, donde se localizan los espacios naturales protegidos, las instalaciones del grupo y las iniciativas llevadas a cabo para proteger y mejorar el capital natural.
- Huella de carbono, para determinar las emisiones de gases de efecto invernadero a lo largo de toda la cadena de valor, incluidas las emisiones indirectas producidas por terceros aguas arriba y aguas abajo de las actividades del grupo.
- Huella ambiental, para medir el desempeño ambiental de la compañía, diferenciando los componentes de atmósfera, residuos, cambio climático, agua, biodiversidad y recursos.
- DAMAS, para identificar y evaluar los aspectos ambientales directos e indirectos de la compañía, lo que permite establecer los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta tanto en la gestión ambiental de los mismos como en los objetivos ambientales que se definen anualmente.
- Planificación ambiental, mediante la que se definen líneas de acción que son implementadas y supervisadas para la reducción del impacto ambiental y la mejora continua.
- Auditorías ambientales, tanto externas como internas, realizadas en el ámbito del sistema integrado de gestión.

Sistema integrado de gestión (SIG)

Naturgy cuenta, desde hace años, con un sistema integrado de gestión de calidad, medioambiente, seguridad y salud (SIG), certificado según los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, que es auditado externamente todos los años.

Los procesos certificados por este sistema son:

- Extracción e inyección de gas natural.
- Transporte y operación del gasoducto Magreb-Europa.
- Generación de electricidad (origen térmico, hidráulico, eólico y solar).
- Distribución de gas natural y electricidad.
- Comercialización mayorista y minorista de gas natural y electricidad.
- Desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería.
- Gestión de la energía en los mercados ibéricos organizados de electricidad.
- Actividades corporativas de servicio a clientes, facturación y cobro, formación y gestión de edificios de oficinas.

Clima y aire

Naturgy identifica, registra y analiza todos los riesgos y sucesos ambientales ocurridos con el fin de definir, aplicar y difundir medidas preventivas para reducir los eventuales daños sobre el medioambiente. Para ello, se evalúan las instalaciones con riesgo ambiental empleando como referencia estándares reconocidos. El primer elemento para la gestión son los planes de autoprotección y sus procedimientos asociados, en los que se identifican los riesgos y las respuestas más adecuadas ante los potenciales accidentes y las situaciones de emergencia que puedan producir un daño ambiental.

Complementariamente, se cuenta con procedimientos y sistemas globales y homogéneos en los diferentes negocios y geografías para el reporte, la clasificación, el seguimiento y la gestión de los sucesos ambientales (Prosafety).

Esta metodología permite no solo un seguimiento adecuado y homogéneo de los eventos ambientales, sino también la identificación, el análisis, el desarrollo, la aplicación y el intercambio de medidas preventivas y buenas prácticas en la gestión de riesgos a nivel global.

Para la gestión del riesgo de cambio climático, Naturgy cuenta con una herramienta específica, desarrollada en Ms Excel y @Risk, que permite estimar la exposición del grupo a los riesgos a nivel agregado y desagregado por negocio y geografía. Esta herramienta analiza el impacto del cambio climático en los diferentes negocios y tecnologías, ámbitos temporales —corto, medio y largo plazo— y geografías. Esto permite estimar el impacto de los diferentes escenarios de cambio climático (IPCC) a través de diferentes indicadores:

- Físicos: previsiones de impacto en energía —producida, comercializada, adquirida, etc.—, cota de nivel del agua con respecto a la altura de las instalaciones de la corporación, disponibilidad de recursos hídricos, etc.
- Medioambientales: emisiones de CO₂.
- Negocio: cuotas de mercado y niveles de penetración.
- Económicos: previsiones de impacto en nivel de ingresos, ebitda, flujo de caja y valor actual del negocio, así como estimaciones de valor en riesgo para diferentes niveles de confianza.

Además, permite simular nuevos escenarios basados en nuevos productos y servicios, etc. y la implantación de actuaciones de I+D+i, generando diferentes escenarios para evaluar el impacto.

Naturgy considera que el cambio climático es un reto ambiental a nivel global y se compromete a ofrecer a sus clientes productos y servicios energéticos ecoeficientes y menos intensivos en CO₂ para contribuir a la mitigación del cambio climático y a la transición energética.

Líneas estratégicas de actuación en materia de clima



Favorecer la mitigación del cambio climático y la mejora de la calidad del aire, desplazando combustibles intensivos en carbono y fomentando la promoción del ahorro y de la eficiencia energética, tanto en instalaciones propias como en las de los clientes.

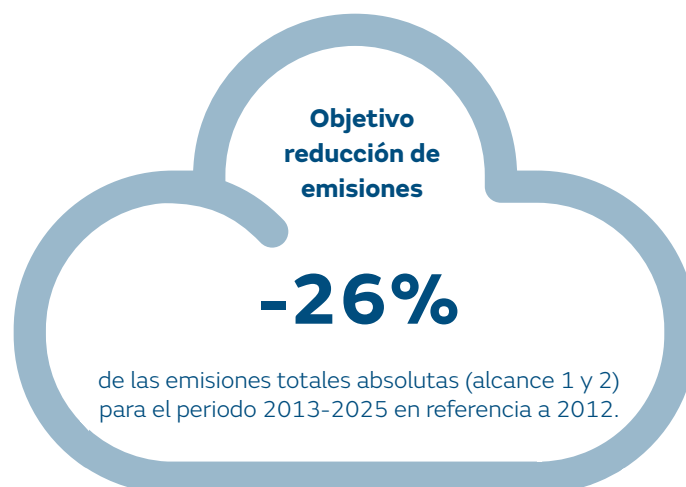


Contribuir a la descarbonización del sistema, aumentando la participación del gas y la electricidad renovable y favoreciendo su integración mediante el desarrollo de redes inteligentes.



Respalidar las negociaciones internacionales de cambio climático y los mecanismos que incentiven la neutralidad tecnológica y la competitividad industrial, impulsando el desarrollo de las tecnologías más adecuadas en cada etapa de la transición energética.

Naturgy cuenta con un objetivo voluntario para la reducción de GEI. Este objetivo está alineado con la ciencia para evitar un incremento de temperatura superior a 2 °C (Science Based Targets Initiative. Tool V8): Reducción media del 26% de las emisiones totales directas para periodo 2013-2025, tomando como año base el 2012.



Principales líneas de acción llevadas a cabo para reducir las emisiones de GEI



Para la gestión del cambio climático se cuenta con los siguientes medios:

Herramientas de medición y control de las emisiones de GEI y de los planes operativos desarrollados para reducirlas, entre las que cabe citar el cálculo anual de la huella de carbono del grupo.

Transparencia y difusión de la información, para ello se publica el Informe de Huella de Carbono y se participa en los índices internacionales de referencia en cambio climático, como el CDP.

Participación en las siguientes iniciativas relacionadas con la acción climática:

- Carbon Pricing Leadership Coalition (CPLC).
- Caring for Climate.
- Declaración del deber fiduciario y la divulgación en el cambio climático.
- Compromiso corporativo con la política climática Iniciativa Science Based Targets.

Economía circular

Naturgy se compromete a impulsar la economía circular mediante la utilización eficiente de los recursos para reducir impactos ambientales. Para ello, se desarrollan diferentes líneas de acción centradas básicamente en:

- Mejorar de la ecoeficiencia en el uso de los recursos, la energía, el agua y las materias primas, reduciendo la contaminación, los residuos y sus impactos sobre el medio.
- Innovar para el fomento del gas renovable —biometano e hidrógeno— como vector energético y de almacenamiento que facilite la transición a un modelo de economía circular y descarbonizado.
- Ofrecer soluciones de movilidad sostenible para las ciudades y el transporte terrestre y marítimo, que reduzcan la contaminación atmosférica y mejoren la calidad del aire.

En el marco del sistema integrado de gestión, Naturgy desarrolla procedimientos de gestión y control orientados a reducir al máximo los residuos que son eliminados en vertederos, por medio de la prevención, la reutilización, el reciclado o la valorización energética.

La mayor parte del consumo de agua en Naturgy se debe al funcionamiento de las centrales térmicas de generación eléctrica. En concreto, la mayor parte se produce por evaporación del agua en las torres de refrigeración; el resto corresponde a los consumos en otros procesos, en el ciclo agua-vapor y en otros servicios auxiliares. La mayor parte del agua captada se devuelve al medio. En función de su origen, la principal fuente de aprovisionamiento es el mar, representando el agua dulce una contribución mucho menor.

Es importante señalar que Naturgy, consciente de la escasez de agua existente en los entornos de algunas de sus centrales, implementó sistemas para la reutilización de aguas residuales en dichas instalaciones.

En lo que respecta al vertido, en las centrales se realiza el seguimiento y el análisis no solo de los efluentes, sino de las aguas del medio receptor de los vertidos. Durante 2018, los equipos y sistemas de depuración funcionaron conforme a lo esperado y se cumplió con los permisos ambientales. Además, según los estudios de medio receptor realizados, no se generaron impactos significativos en los ecosistemas acuáticos donde se realizan los vertidos.

Complementariamente, Naturgy promueve la eficiencia energética, tanto en instalaciones propias como en las de los clientes, por lo que contribuye a la reducción de los impactos ambientales por la energía no consumida. Por otra parte, se están desarrollando numerosas iniciativas de innovación en materia de gas renovable, con el fin de impulsar este nuevo vector energético, que permite la valorización de residuos orgánicos y reduce las emisiones de GEI.



Capital natural

Naturgy está comprometida con la conservación del capital natural, la biodiversidad y el patrimonio cultural en los entornos de sus instalaciones, con especial atención a los espacios y las especies protegidas. Para ello, se basa en el principio de precaución, realizando estudios ambientales previos, durante la fase de diseño, que minimicen los impactos negativos del ciclo completo de vida de las instalaciones.

El establecimiento de medidas adicionales de carácter voluntario contribuye al conocimiento y la mitigación de los impactos derivados del desarrollo de nuevos proyectos y de la operación de las instalaciones tras su puesta en funcionamiento. Asimismo, la compañía toma en consideración la opinión de los grupos de interés presentes en los lugares donde se desarrollan las actividades y los proyectos.

Por otra parte, en el entorno de las instalaciones —sobre todo en aquellas que están próximas a zonas protegidas o de alto valor para la biodiversidad— se realizan estudios para mejorar el conocimiento de los espacios naturales y reducir los impactos.

El desarrollo de las actividades de Naturgy requiere de una ocupación de suelo. En la fase de diseño de las instalaciones se realizan los estudios de impacto ambiental, en los que se analizan los espacios protegidos que poseen un elevado valor ecológico, adaptando el proyecto para evitar o reducir al mínimo los impactos sobre la biodiversidad. En aquellos casos en los que no es posible evitar completamente la afección, se establecen las medidas compensatorias necesarias.

Una vez las instalaciones están en operación, se integran en un sistema de información geográfico, donde se cruzan con los espacios naturales protegidos para identificar, cuantificar y realizar el seguimiento de los impactos sobre la biodiversidad.

Durante la fase de funcionamiento, la compañía aplica procedimientos de control operacional y, en las instalaciones en las que pueda existir una mayor afección potencial, se llevan a cabo estudios de evaluación de riesgos ambientales y se definen planes de emergencia ambiental para prevenir el incidente antes de que ocurra, o para minimizar sus daños. También se realizan, de forma periódica, simulacros de emergencia ambiental en los que se ponen a prueba los procedimientos definidos.

Los principales impactos sobre la biodiversidad que pueden originarse por la operación de la compañía en el área de los emplazamientos y en las áreas adyacentes a los mismos son los siguientes:

- Afección temporal sobre la fauna presente en el entorno, como consecuencia de la construcción de infraestructuras de transporte y distribución de gas y electricidad.
- Afección permanente sobre avifauna y vegetación arbórea, como consecuencia de la operación de redes de transporte y distribución de electricidad.
- Afección al medio abiótico y biótico de los entornos de las instalaciones, como consecuencia de las emisiones derivadas de la combustión.
- Afección a las poblaciones de especies presentes en el entorno, como consecuencia de cambios en el uso del suelo y la presencia permanente de las instalaciones en el medio natural.
- Afección al medio acuático, como consecuencia de los vertidos.
- Afección relevante en la biodiversidad —positiva y negativa—, como consecuencia de la creación de los embalses asociados a las centrales hidráulicas.



Interés por las personas

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

Para Naturgy es fundamental promover un entorno de trabajo de calidad, basado en el respeto, la diversidad y el desarrollo personal y profesional. Asimismo, tiene un Código Ético, donde se establecen las pautas que han de presidir el comportamiento ético de todos sus empleados en su desempeño diario y, específicamente, en lo que respecta a las relaciones e interacciones que mantiene con todos sus grupos de interés.

Las personas que sufren algún tipo de discriminación o que no se sienten justamente recompensadas tienden a reducir su orgullo de pertenencia y, por tanto, bajan su productividad. Asimismo, según investigaciones, el aumento de la desigualdad salarial se asocia con una reducción de la rentabilidad, la productividad y la competitividad empresarial.

La gran transformación del sector energético y la digitalización demandan de nuevos conocimientos y habilidades que, si no son cubiertos ágilmente, situarán a la compañía en desventaja frente a sus competidores, con las correspondientes consecuencias que ello puede tener en el negocio.

¿Cuál es nuestro compromiso?

Aplicar las mejores prácticas en la identificación, la captación y la fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por causa alguna (discapacidad, edad, género, trayectoria profesional previa, etc.).

Favorecer el desarrollo profesional de las personas dentro del Modelo de Gestión del Talento, asegurando la puesta a disposición, para todos los profesionales, de los medios, programas y herramientas necesarias para potenciar sus habilidades y competencias.

Promover un entorno de trabajo motivador que asegure el reconocimiento interno de la cultura del esfuerzo, la autonomía necesaria para poder crear, desarrollar e innovar, y un marco de compensación total en concordancia.



Asegurar la implantación efectiva de mecanismos de flexibilidad que faciliten el equilibrio entre vida profesional y personal, y que favorezcan el desarrollo humano y social de las personas.



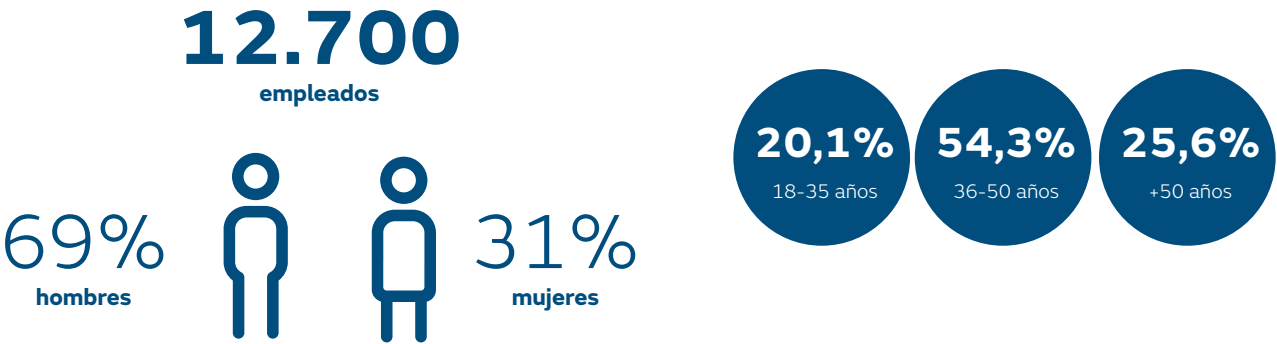
Fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades en un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la inclusión de la discapacidad y haciendo extensible este compromiso a los proveedores y empresas colaboradoras.

Promover una interlocución constante entre la compañía y los representantes sociales que permita la retroalimentación para la toma de decisiones.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

	N.º empleados	18-35 (%) ¹	36-50 (%)	>50 (%)	Equipo directivo		Mandos intermedios		Técnicos		Puestos operativos	
												
Alemania	7	14,3	57,1	28,6	-	-	-	-	71,4	28,6	-	-
Argentina	767	21,3	37,4	41,3	3,7	0,8	13,7	3,5	15,1	4,8	45,0	13,4
Australia	8	50,0	37,5	12,5	-	-	-	-	25,0	-	62,5	12,5
Bélgica	3	66,7	33,3	-	33,3	-	-	33,3	-	33,3	-	-
Brasil	478	25,7	61,5	12,8	5,2	2,9	12,8	7,1	15,5	11,5	29,3	15,7
Chile	3.046	27,2	49,1	23,7	2,2	0,8	12,6	3,2	26,5	11,0	33,7	10,0
Colombia	84	36,9	48,8	14,3	10,7	13,1	6,0	9,5	17,9	22,6	8,3	11,9
Costa Rica	20	20,0	65,0	15,0	5,0	-	5,0	-	10,0	-	75,0	5,0
España	6.532	11,1	59,9	29,0	11,1	4,4	15,2	4,6	19,9	15,0	19,2	10,6
Francia	66	57,6	40,9	1,5	10,6	3,0	6,1	7,6	28,8	31,8	3,0	9,1
Holanda	7	28,6	71,4	-	14,3	-	14,3	-	28,6	28,6	14,2	-
Irlanda	40	50,0	45,0	5,0	12,5	2,5	12,5	5,0	32,5	27,5	7,5	-
Israel	15	73,3	26,7	-	-	-	13,3	6,7	53,3	26,7	-	-
Marruecos	93	7,5	43,0	49,5	3,2	1,1	39,8	2,2	11,8	2,1	29,0	10,8
México	989	37,1	54,5	8,4	5,8	1,3	16,5	4,0	23,7	10,5	27,2	11,0
Panamá	362	37,0	36,2	26,8	5,0	2,5	21,3	9,9	12,7	11,6	25,4	11,6
Perú	21	52,3	42,9	4,8	-	4,8	14,3	4,8	33,3	14,3	9,5	19,0
Portugal	18	38,9	61,1	-	-	11,1	-	-	16,7	44,4	5,6	22,2
Puerto Rico	5	20,0	20,0	60,0	40,0	-	40,0	-	-	-	-	20,0
R. Dominicana	84	19,0	66,7	14,3	1,2	2,4	23,8	9,5	3,6	7,1	50,0	2,4
Singapur	4	75,0	25,0	-	25,0	-	-	-	75,0	-	-	-
Uganda	51	66,7	29,4	3,9	2,0	-	39,2	5,9	-	2,0	43,1	7,8
Total	12.700	20,1	54,3	25,6	7,4	2,9	14,8	4,5	21,0	12,8	25,8	10,8

1. Los indicadores que representan la evolución a lo largo del año recogen la información de las sociedades mantenidas para la venta (Moldavia) o vendidas antes del cierre del ejercicio (Kenia y Sudáfrica), siempre que no se especifique lo contrario, mientras que los indicadores que representen información a cierre de año no incluirán la información de dichas sociedades.



Promedio anual de contratos indefinidos y temporales por edad, sexo y clasificación profesional

Plantilla por tipo de contrato 2018		
Contratos fijos		67,7%
		30,1%
Contratos temporales		1,2%
		1,0%
Total		100,0%

Promedio anual plantilla contrato temporal por categoría profesional 2018		
		
Directivo	2	-
Técnico	102	70
Administrativo	-	-
Operativo	109	62
Total	213	132

Promedio anual plantilla contrato temporal por edad 2018		
		
18-35	136	92
36-50	68	38
>50	9	2
Total	213	132

Índice de rotación y rotación voluntaria

	2018	2017
Rotación	17,4%	6,4%
Rotación voluntaria	2,5%	2,9%

Número de despidos por edad, sexo y clasificación profesional

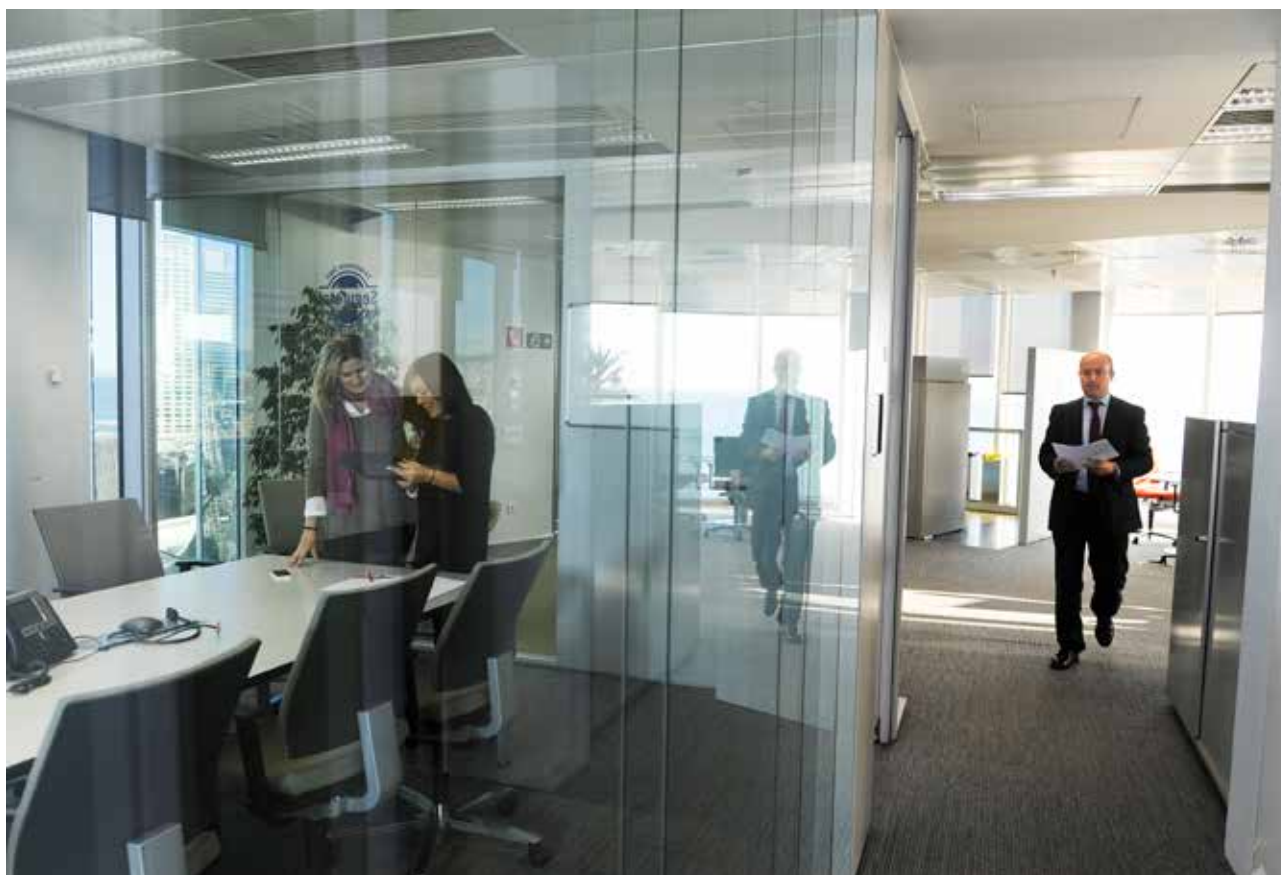
Despidos por categoría profesional y género			Despidos por edad y género		
					
Directivo	9	2	18-35	60	23
Técnico	111	32	36-50	72	44
Administrativo	-	-	>50	58	22
Operativo	70	55	Total	190	89
Total	190	89			

Brecha salarial¹

A continuación se detalla la medida de brecha salarial según la cual un porcentaje superior a cero representa el porcentaje que la mujer cobra menos que el hombre:

	Directivo	Técnico	Administrativo	Operativo
Argentina	21,4%	12,8%	11,6%	17,8%
Brasil	22,7%	14,7%	-	24,1%
Chile	38,1%	6,1%	18,0%	17,8%
Colombia	10,2%	28,0%	(2,4%)	-
España	13,1%	4,5%	6,2%	13,3%
Francia	23,7%	18,1%	8,2%	-
Irlanda	38,9%	19,6%	-	-
Marruecos	4,5%	6,7%	7,1%	-
México	4,5%	(2,1%)	(26,6%)	(30,1%)
Moldavia	2,3%	2,5%	(17,9%)	(2,1%)
Panamá	(20,4%)	(16,1%)	15,9%	-
Rep. Dominicana	-	(10,0%)	22,7%	-

1. Se facilitan los datos más relevantes para Naturgy. La diferencia salarial que muestran los resultados está en línea con el contexto sectorial y es generada principalmente por la composición histórica de género de la compañía, que se traduce en una mayor antigüedad media de los hombres frente a las mujeres. Las casillas en blanco son porque no hay empleados de un género u otro para dicha categoría profesional.



Remuneración media por edad, sexo y clasificación profesional (euros)

2018	Equipo directivo		Mandos intermedios		Técnicos		Puestos operativos	
								
Argentina	59.279	46.587	22.995	20.060	17.868	15.799	20.135	16.555
Brasil	51.148	39.534	21.571	18.399	-	18.494	14.887	11.306
Chile	156.804	96.992	46.327	43.515	28.184	23.125	17.951	14.456
Colombia	83.685	75.116	15.804	11.377	6.156	6.305	-	-
España	102.177	88.797	45.203	43.135	33.346	31.269	31.691	27.498
Francia	100.743	76.888	52.909	43.353	35.231	32.339	-	-
Irlanda	99.000	60.500	56.000	45.000	-	-	-	-
Marruecos	93.061	88.902	34.577	32.248	13.090	12.155	17.532	-
México	33.186	31.693	14.442	14.747	6.828	8.646	6.567	8.544
Panamá	38.576	46.463	17.256	20.036	18.896	15.899	14.128	-
Rep. Dominicana	-	73.110	23.216	25.545	12.210	9.439	11.946	-

Se incluye solamente la remuneración fija.

2017	Equipo directivo		Mandos intermedios		Técnicos		Puestos operativos	
								
Argentina	78.404	63.187	31.615	28.602	24.812	22.116	26.555	25.626
Brasil	75.051	65.270	26.068	23.699	-	20.518	15.449	15.034
Chile	128.109	87.065	41.803	38.023	25.064	20.438	15.191	13.140
Colombia	63.952	54.794	13.550	12.569	6.564	6.455	6.227	6.615
España	99.531	84.576	50.329	45.813	42.004	35.990	38.876	29.529
Francia	97.143	82.911	52.146	42.623	34.596	31.617	-	-
Irlanda	312.231	67.600	46.680	41.656	-	-	-	-
Marruecos	85.786	81.598	33.235	29.675	9.499	12.013	16.277	-
México	31.796	29.357	12.741	12.849	6.478	8.188	5.617	5.585
Panamá	41.041	43.775	16.393	18.152	16.216	15.082	13.098	-
Rep. Dominicana	46.643	73.699	20.009	24.309	11.915	9.045	11.683	-

Se incluye solamente la remuneración fija.

Salario medio por edad en España

18-35	34.446
36-50	48.737
> 50	56.196

Remuneración media de consejeros y directivos

La remuneración de los consejeros de Naturgy se detalla de forma individualizada en la Nota 34 de las Cuentas Anuales Consolidadas.

La remuneración media de los directivos de Naturgy —sin considerar indemnizaciones detalladas en el apartado de “Gobierno Corporativo”— ha ascendido a 808 miles de euros en el ejercicio 2018.

Índice de integración de personas con discapacidad

	2018	2017
Empleados con discapacidad España (%)	2,40	2,57

Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo

	2018		2017	
	Excluidos de convenio	Incluidos en convenio	Excluidos de convenio	Incluidos en convenio
Alemania	-	100,0	-	100,0
Argentina	19,3	80,7	23,0	77,0
Australia	-	100,0	-	100,0
Bélgica	33,3	66,7	18,2	81,8
Brasil	25,5	74,5	24,6	75,4
Chile	4,6	95,4	4,8	95,2
Colombia	47,6	52,4	45,5	54,5
Costa Rica	-	100,0	-	100,0
España	32,0	68,0	29,8	70,2
Francia	72,7	27,3	71,3	28,7
Holanda	-	100,0	-	100,0
Irlanda	100,0	-	95,1	4,9
Israel	-	100,0	-	-
Marruecos	34,4	65,6	33,0	67,0
México	19,0	81,0	18,3	81,7
Panamá	61,9	38,1	59,9	40,1
Perú	-	100,0	0,0	100,0
Portugal	-	100,0	0,0	100,0
Puerto Rico	-	100,0	44,4	55,6
Rep. Dominicana	3,6	96,4	3,9	96,1
Singapur	100,0	-	100,0	-
Uganda	-	100,0	-	100,0
Total	24,1	75,9	22,8	77,2

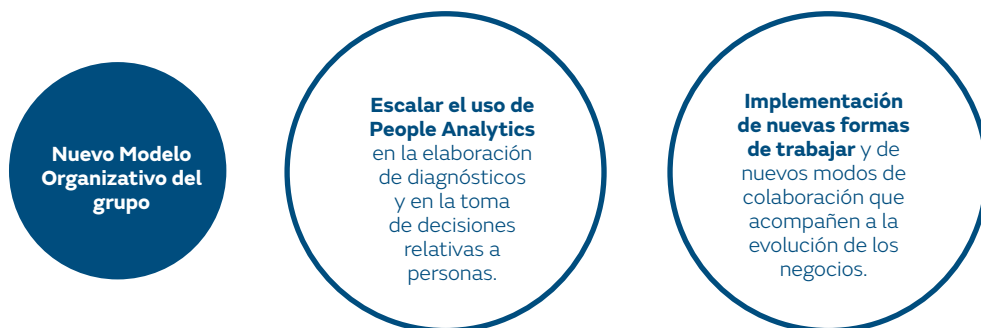
Formación¹

	2018	2017
Plantilla formada (%)	91,0	93,7
Total de horas formación	645.311	613.623

	2018				
	Equipo directivo	Mandos intermedios	Técnicos	Puestos operativos	Total
Total de horas formación	113.262	137.823	204.617	189.609	645.311

1. No incluyen Kenia ni Sudáfrica. No incluyen los datos de sociedades y/o países que no tiene acceso a la plataforma Success factor (Energía de San Juan, S.A, Irlanda e Israel).

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?



¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Análisis de los resultados 2018

Modelo de Gestión de Personas

Durante 2018, la estrategia de gestión de personas en Naturgy ha girado en torno a la transformación y la creación de valor, como marca la hoja de ruta de la compañía. El empoderamiento de las personas es una de las palancas que accionan la transformación que la compañía está llevando a cabo y, en este sentido, la Dirección de Personas ha centrado sus esfuerzos en definir su Modelo de Gestión de Personas, conectando los nuevos objetivos estratégicos con las personas y simplificando sus procesos para acompañar la creación de valor.

El Modelo de Gestión de Personas se concibe como un ecosistema dinámico que permite a las personas ser parte de la evolución de la compañía, siendo una de las palancas clave junto a los clientes y los accionistas en la creación de valor. El Modelo de Gestión de Personas Naturgy se aplica a nivel corporativo e integra tres grandes áreas, donde confluyen una serie de ejes y sus procesos asociados que aseguran la coherencia y la solidez del modelo.

Medidas para promover el empleo

Naturgy dispone de una cantera de jóvenes profesionales con sólida formación técnica y de gestión, a través de los programas anuales de prácticas profesionales y de los acuerdos para la FP Dual. Una cantera que permite responder a las necesidades de la compañía y atraer el mejor talento en los ámbitos de conocimiento en los que Naturgy es líder:

- **Programa de prácticas profesionales:** Naturgy mantiene alianzas con las principales universidades y centros de ciclo superior en los distintos países donde tiene actividad, a través de las cuales realiza la selección de los jóvenes que se incorporan en prácticas a la compañía cada año.
- **FP Dual:** ofrece a Naturgy la oportunidad de participar en la formación profesional de los jóvenes, desarrollando contenidos académicos adaptados a las necesidades de la compañía y garantizando una rápida adaptación al entorno laboral.

Ejes del modelo de gestión de personas



Compromiso y fidelización: que trabaja los ejes de atracción, fidelización y segmentación del talento.



Compensación total: que vincula la clasificación profesional, la retribución y el entorno de trabajo.



Formación: como elemento de evolución y desarrollo de los profesionales de la compañía.

Diversidad e igualdad

Para Naturgy es fundamental el fomento de la diversidad y la igualdad de oportunidades y velar por mantener un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la consecución de los objetivos en materia de género y a la inclusión de las personas con capacidades diferentes, haciendo extensible este último compromiso a los proveedores y a las empresas colaboradoras.

En 2013, Naturgy establece un plan de igualdad a nivel corporativo junto con la Representación Sindical que se publica en el BOE con N.º de Registro 90100073112013. Parte de 14 fortalezas a mantener y 14 debilidades a corregir identificadas por un experto externo, lo que da origen a 32 acciones en materia de comunicación y sensibilización, cultura y liderazgo, desarrollo y promoción, retribución, flexibilización y conciliación, selección, prevención del acoso, medición y seguimiento.

La creación y la activación de un protocolo específico contra el acoso, el protocolo de buenas prácticas en los procesos de selección o la guía de comunicación para los profesionales de negocio que deben intervenir por alguna razón en un proceso de selección son algunas de las medidas puestas en marcha que, junto con el Plan Integral de Diversidad aprobado a finales de 2015, han propiciado importantes avances en materia de diversidad e igualdad.

El protocolo contra el acoso sexual establece unas acciones preventivas para evitar situaciones de acoso que incluyen la comunicación a todos los empleados de la existencia del protocolo, la formación en la materia a toda la plantilla —y en especial a los

empleados con personal a su cargo—, la obligatoriedad y la responsabilidad por parte de cada empleado de establecer sus relaciones desde el respeto y la dignidad, así como la obligación de cada empleado de poner en conocimiento de su superior jerárquico cualquier caso de acoso.

El procedimiento de actuación, en caso de detectar una situación de acoso, establece dos vías:

- **Procedimiento informal:** mediante el cual el afectado pone en conocimiento del presunto agresor que dicho comportamiento no es bien recibido, que es ofensivo e interfiere en su trabajo. Y, en caso de que no se solucione dicha situación, se procederá al procedimiento formal.
- **Procedimiento formal:** mediante el cual se comunica la situación de acoso siguiendo los siguientes pasos:
 - Notificación a la Comisión del Código Ético, o denuncia ante el superior jerárquico o ante la Dirección de Recursos Humanos, quien decidirá si es admitida a trámite.
 - Investigación, recopilando la información y llevando a cabo entrevistas con los afectados y testigos, si los hubiera.
 - Posibilidad de adopción de medidas cautelares.
 - Informe de conclusiones y resolución del procedimiento, que incluirá las medidas correctoras y la adopción de una de las siguientes soluciones: archivo de la denuncia o incoación de expediente disciplinario, en función de la gravedad de la falta.

El protocolo ofrece una serie de garantías, como el total anonimato del denunciante, y se efectuará en el menor tiempo posible, se podrá solicitar la intervención de los representantes de los trabajadores, se garantiza una audiencia imparcial y un tratamiento justo para todos los afectados, no se admitirán represalias, se protegerá la identidad de los informantes, entre otros.

En 2018, el compromiso de la compañía por la diversidad continúa siendo firme y se ha consolidado el Plan Integral de Diversidad, que aglutina iniciativas específicas, en todas las geografías y territorios, para la gestión de personas, clasificadas en tres ámbitos de actuación: género, capacidades diferentes y edad.

En cuanto a la integración y la accesibilidad de personas con capacidades diferentes, desde la Dirección de Naturgy se impulsan diversas acciones encaminadas a normalizar la gestión de la diversidad funcional:

- **Plan Familia:** ofrece a los familiares de empleados el asesoramiento de profesionales y expertos en discapacidad e integración laboral para que puedan desarrollar desde las primeras edades competencias y habilidades que permiten a las personas con discapacidad incrementar su autonomía y su empleabilidad.
- **Plan Capacitas:** tiene por objetivo fomentar la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social por razón de discapacidad.

- **Plan Aflora:** fomenta que aquellos empleados de Naturgy con algún grado de discapacidad contacten con la compañía para informarse sobre las nuevas medidas destinadas específicamente a conseguir la total integración de todos en un único entorno de diversidad.

- **Certificado Bequal Plus:** Naturgy renovó en 2018 esta distinción que acredita el grado de compromiso en materia de responsabilidad social empresarial y discapacidad.

Dentro del plan de igualdad se ha desarrollado un protocolo de buenas prácticas para evitar la discriminación en los procesos de selección, que incluye las siguientes medidas:

- Abrir el espectro de fuentes de reclutamiento a asociaciones y fundaciones con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades de acceso al trabajo en la compañía.

• En la publicación de ofertas:

- No utilizar terminología discriminatoria.
- Poner primero el género femenino y luego el masculino.
- La separación de géneros se hará siempre con barras.
- No utilizar como requisito cualquier anotación que no ponga en igualdad de condiciones a diferentes candidatas/os por razones de género, físico, discapacidad, edad, religión o creencias personales de cualquier tipo.
- Indicar solamente la necesidad de carnet de conducir cuando lo requiera el desempeño del puesto de trabajo.
- No utilizar como requisito la necesidad de disponer de vehículo propio.
- No utilizar como requisito residir en el lugar de trabajo.

• En el proceso de selección:

- En el caso de candidatas/os discapacitadas/os aseguramos que cuentan con la accesibilidad necesaria para llegar a la entrevista con nosotras/os.
- Evitar prejuicios y estereotipos asociados a género, físico, discapacidad, edad, religión, creencias religiosas de cualquier tipo.
- Transmitir imagen de empresa.
- Evitar preguntas personales y, en caso necesario, justificarlas.
- Evitar un trato preferencial.

• En la finalización del proceso:

- Comunicar el resultado del proceso.
- Comunicar los pasos a seguir en caso de superación.

• En la acogida:

- Informar de las políticas de igualdad.
- Transmitir valores.
- Beneficios sociales sin discriminación.
- Planes de carrera basados en méritos y capacidades.



Formación y desarrollo

La formación es una de las áreas clave del Modelo de Gestión de Personas en Naturgy. El Modelo de Formación y Desarrollo de Naturgy se articula a través de la Universidad Corporativa Naturgy, siendo esta una palanca estratégica de transformación al servicio del negocio para construir futuro, crear valor y conseguir los objetivos marcados en el plan estratégico.

La misión de la Universidad Corporativa es contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Naturgy, y su objetivo es garantizar la adecuación entre el puesto y la persona, la adquisición de conocimientos vinculados a las nuevas necesidades de la organización y el desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con el Modelo de Liderazgo y Cultura de Naturgy.

Su Consejo Asesor asegura la conexión permanente entre la estrategia de la compañía y la actividad de la Universidad Corporativa, y está formado por representantes de la alta dirección de la empresa y asesores externos de prestigiosas instituciones académicas.

La Universidad Corporativa dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma ISO 9001:2015, renovado en 2017 y con la acreditación CLIP (Corporate Learning Improvement Process), que otorga la European Foundation for Management Development (EFMD) desde 2003 y ha sido renovada por última vez en 2018 para un periodo de cinco años. Esta certificación reconoce la calidad de los procesos de aprendizaje y desarrollo de personas en las organizaciones de educación empresarial.

En 2018 se ha consolidado la implantación de Evolution como plataforma *online* de formación de la Universidad Corporativa y la evolución del nuevo Modelo de Formación de la compañía sobre la base de tres palancas: experiencia del empleado, customización de la oferta formativa y operativa global centralizada.

El Modelo de Gestión de la Universidad Corporativa da respuesta a las necesidades de formación a través de sus dos academias:

- La Tech Academy garantiza la transferencia del conocimiento técnico específico en cada negocio, permitiendo su desarrollo eficiente y asegurando la calidad y la homogeneidad en todos los países.
- La Transformational Leadership Academy orientada a la transformación a través del desarrollo de liderazgo del equipo ejecutivo, directivo y gerencial de Naturgy.



Flexibilidad

Naturgy apuesta por el equilibrio entre la vida profesional y personal mediante la aplicación de medidas de flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a las necesidades de los empleados.

Certificación EFR Global

Naturgy es un referente de la nueva cultura sociolaboral y empresarial. Así lo reconoce la certificación Empresa Familiarmente Responsable (EFR) Global, obtenida en 2013, renovada en 2016 por tres años y revisada en 2017 y 2018, respectivamente. Ha sido la primera y única compañía que ha obtenido dicha calificación, que emite la Fundación Más familia, y ha sido auditada por AENOR, además de avalada por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

Esta certificación supone un respaldo a las medidas locales propias de cada país en materia de conciliación y desarrollo, a parte de la identificación de 20 medidas comunes a todos ellos que se promueven a nivel corporativo. Entre estas 20 medidas, cabe destacar aquellas que expresamente están relacionadas con los principios recogidos en la Norma 1000/23 EFR Global de flexibilidad temporal —jornada flexible y permisos retribuidos—, apoyo al entorno personal —apoyo al entorno familiar y espacios de integración entre empleados y familiares—, desarrollo personal —con actividades de integración extralaborales— y calidad en el empleo —uso de herramientas tecnológicas para evitar desplazamientos y medidas de seguridad, salud y bienestar—.

Banco de Tiempo

Naturgy pone a disposición de sus empleados un espacio, tanto físico como virtual, donde pueden delegar la realización de tareas cotidianas, de tal manera que se incrementa el tiempo libre que pueden dedicar a aspectos de su vida personal más enriquecedores. El abanico de servicios que se les ofrece es muy amplio y se estructura en tres bloques:

- Gestiones administrativas: servicios de asesoramiento y acompañamiento para la realización de gestiones frecuentes.
- Club de ventajas: espacio virtual exclusivo donde es posible disfrutar de más de 500 ofertas.
- Espacio *easylife*: servicios de proximidad y adquisición de productos.

El Banco de Tiempo ofrece, además, servicios contratados bajo presupuesto; tales como servicios técnicos, servicios de mensajería, de cambio y devolución de prendas, o servicios especiales que se prestan en campañas como la de Navidad o la vuelta al cole, entre otros.

Adicionalmente, en abril de 2018 se implantó el servicio *Easybox* que permite realizar todas estas tareas de forma aún más sencilla y flexible, a través de una taquilla interactiva y de una página web, donde los usuarios pueden solicitar más de 20 servicios diferentes, con la ventaja de entrega y recogida en el momento que más les convenga.

El acceso a estos servicios está integrado dentro de la plataforma "Mis Beneficios", de la intranet corporativa. Los programas de liderazgo y talento han permitido promover el desarrollo y la formación profesional, consolidando el potencial humano de la compañía.

Compensación y retribución

La Política Retributiva de Naturgy se rige por la equidad en el ámbito interno y por la competitividad desde el punto de vista del mercado. Se distinguen dos modelos:

- El nivel retributivo de los empleados incluidos en el convenio colectivo se establece en función del grupo y el subgrupo profesional al que pertenecen.
- Para aquellos empleados no incluidos dentro del convenio colectivo, las retribuciones se definen individualmente, según la Política Retributiva aprobada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración de la compañía.

El paquete retributivo de los empleados de Naturgy se complementa con un sistema de previsión social, donde está incluido el plan de pensiones, principal vehículo de financiación de los compromisos postempleo.

En el caso de España, el Plan de Pensiones de Promoción Conjunta de los Empleados del Grupo Naturgy es un plan de pensiones de aportación definida para la contingencia de jubilación y de prestación definida para las contingencias de fallecimiento e incapacidad en activo.

El plan cuenta actualmente con un patrimonio por encima de los 500 millones de euros, que se reparte entre más de 6.300 empleados activos, y tiene cerca de 2.000 beneficiarios.

En el ámbito internacional, la política de previsión del grupo tiene como directriz disponer, en todas las empresas, de instrumentos de ahorro para la jubilación y de coberturas de fallecimiento e incapacidad en activo. Estos instrumentos complementan en beneficio de los empleados a los sistemas públicos de seguridad social, y siempre se desarrollan considerando las particularidades y las necesidades en cuestiones de previsión social de cada uno de los países.

Asimismo, la compañía ofrece una serie de beneficios sociales que complementan el paquete retributivo de todos los empleados, con independencia del tipo de jornada que realicen.

Comunicación interna con los empleados

La comunicación interna en Naturgy tiene como propósito contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, alineando a toda la organización y reforzando la cultura y los valores corporativos.

Naturgy cuenta con numerosos canales para difundir estos mensajes, como son la intranet corporativa, llamada Naturalnet, la revista Natural, que se distribuye a nivel internacional, y la red social corporativa Yammer. En febrero de este año se puso en marcha un nuevo canal, Naturalnews, que funciona como el diario digital de Naturgy y que concentra todas las novedades informativas de la compañía.

Relaciones laborales

El respeto a la libertad sindical, a los derechos fundamentales, a la negociación colectiva, y a la cultura del acuerdo constituyen principios esenciales de nuestra actuación, así como el respeto a los representantes de los trabajadores elegidos libremente en todos los países en los que la compañía está presente, estableciendo además canales de comunicación con estos representantes como parte sustancial de sus principios de actuación corporativos.

Los convenios colectivos recogen diferentes canales de comunicación con los representantes, bajo la forma de comisiones para tratar diferentes y múltiples aspectos de interés general.

Uno de los mecanismos de consulta y participación de los empleados son las reuniones periódicas de seguridad y salud que se celebran en todos los ámbitos de la compañía. Esto supone que la totalidad de los empleados tienen habilitado un canal de participación directa mediante las reuniones conjuntas entre la dirección y los empleados, estando así el 100% de la plantilla representada en las reuniones.

Conviene destacar que la celebración de estas reuniones no es sustitutiva de los diferentes comités de seguridad y salud que por legislación laboral corresponden a cada país. Los principales asuntos, formalmente tratados durante el año 2018 en este tipo de reuniones con los representantes de los trabajadores, fueron:

- Compromiso de seguridad y salud.
- Análisis de la accidentabilidad.
- Lanzamiento de nuevas normativas.
- Salud integral.
- Seguimiento trimestral de medidas.





Seguridad y salud

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

Naturgy planifica y desarrolla sus actividades asumiendo que nada es más importante que la seguridad, la salud y el bienestar de las personas. En este sentido, la actuación de la compañía va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y otros requisitos que voluntariamente adopta, impulsando la mejora continua en las condiciones de trabajo y en la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar, involucrando no solo a las personas que forman Naturgy, sino también a proveedores, empresas colaboradoras, clientes y otros grupos de interés, con el objetivo de evitar y prevenir los accidentes y daños a la salud, proporcionando un ambiente seguro y saludable, así como promocionando su salud y bienestar.

Una compañía con alta accidentabilidad y que no cuida la salud de sus empleados tiene que afrontar los costes asociados a la ausencia de los mismos o al descenso de su productividad. Asimismo, puede tener influencia negativa en la atracción y la retención del talento, así como en la percepción de la compañía por parte de los grupos de interés.

¿Cuál es nuestro compromiso?

Garantizar que la seguridad y la salud sean una responsabilidad individual no delegable, que a través de un compromiso colectivo visible sea liderada por la alta dirección y asumida de forma proactiva e integrada por toda la organización, así como por los proveedores y las empresas colaboradoras.

Establecer la seguridad y la salud como una responsabilidad individual que condiciona el empleo de los trabajadores de Naturgy, así como la actividad de sus empresas colaboradoras.

Velar por que cualquier situación potencial de riesgo que pudiera afectar a trabajadores, proveedores, clientes, público y a la seguridad de las instalaciones sea notificada, evaluada y gestionada de un modo apropiado.

Trabajar para mantener un entorno laboral exento de riesgos integrando en la gestión empresarial la prevención de riesgos laborales y las actuaciones de protección y promoción de la salud y el bienestar.

Establecer el aprendizaje como motor de la cultura de la seguridad, mediante la formación continua, el análisis de accidentes e incidentes, la difusión de las lecciones aprendidas y la educación y la promoción de la salud.

Integrar criterios de seguridad y salud exigentes en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, instalaciones, productos y servicios, así como en la selección y la evaluación de proveedores y empresas colaboradoras, cuyo incumplimiento condicione el inicio o la continuidad de la actividad.

Invertir en nuevas estrategias de educación sanitaria y promoción de la salud, que permitan que el lugar de trabajo se convierta en el vector de transmisión de conductas saludables para el trabajador y su entorno.

Implementar actuaciones orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la salud de las personas que integran las comunidades donde la compañía opera.

Proporcionar los recursos y medios necesarios que posibiliten el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos en cada momento.



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

Indicadores de siniestralidad 2018

	Total		
Número de accidentes con baja (n.º empleados)	28	25	3
Días perdidos	1.524	1.497	27
Víctimas mortales	-	-	-
Índice de frecuencia	1,00	1,30	0,35
Índice de gravedad	0,055	0,078	0,003
Índice de incidencia	1,99	2,58	0,69

No incluye los datos de las sociedades de Moldavia, Kenia y Sudáfrica. Los indicadores de siniestralidad incluyendo Moldavia y Sudáfrica son: 34 accidentes con baja; 1.745 días perdidos; 1 víctima mortal; 1,138, índice de frecuencia; 0,058 índice de gravedad; 2,204, índice de frecuencia.

Enfermedades profesionales

No se ha registrado ninguna enfermedad profesional durante 2018.

Absentismo

	Total Horas perdidas ¹
España	382.146
Chile	250.980
Argentina	33.912
Brasil	15.749
Colombia	3.160
Costa Rica	813
Francia	3.836
Kenia	1.072
Marruecos	2.899
México	9.840
Moldavia	33.415
Panamá	8.790
Perú	152
República Dominicana	3.184
Sudáfrica	54.720
Uganda	313
Total	804.981

1. Se han considerado las horas de absentismo por enfermedad laboral y enfermedad no laboral, siendo el número total de horas trabajadas en 2018 de 30.010.519.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?



¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Horus: análisis preventivo analítico multifactorial.



Integra: intercambio de buenas prácticas y aprendizajes mediante la colaboración con empresas colaboradoras.



Kepler: continuidad e innovación aplicada a la prevención.



Optimizar el abordaje de los casos de cáncer de colon.



Optimizar el abordaje de las lesiones osteomusculares.

Análisis de los resultados 2018

Estrategia de seguridad y salud

La seguridad como estrategia guía la forma de actuar de Naturgy. La seguridad y la salud son elementos esenciales dentro de la estrategia empresarial de la compañía, lo que se denomina el Plan Compromiso con la Seguridad y Salud, uno de los compromisos principales establecidos en la Política de Responsabilidad Corporativa. Se ha logrado una cultura común en la que todos los niveles de la compañía, liderada por el Consejo de Administración, han adquirido un compromiso firme para lograr la mejora continua en este ámbito.

La cultura preventiva de seguridad y salud en Naturgy se ha consolidado gracias a la evolución en 2018 del Plan Compromiso con la Seguridad y Salud a lo largo de toda la compañía. El lema “Nada es más importante que la seguridad y la salud” ha guiado las actuaciones en todos los niveles de la organización.

Desde 2017, la estrategia en seguridad y salud pivota sobre cuatro pilares, a partir de los cuales se han desarrollado distintos objetivos estratégicos y metas a conseguir.

El Plan de Compromiso con la Seguridad y la Salud, desarrollado entre 2012 y 2016, supuso la superación de la fase de implantación hasta alcanzar el Compromiso de Seguridad y Salud.

En primer lugar, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación inicial, que permitió caracterizar la integración y gestión del compromiso de la compañía. Seguidamente, se establecieron responsabilidades para cada una de las áreas de trabajo definidas y se reforzaron las herramientas de gestión y divulgación. Todo ello supuso un fuerte impulso para la nueva cultura de seguridad y salud.

La consolidación definitiva del plan llegó en 2016 con el “Compromiso de Seguridad y Salud”. Alcanzar ese compromiso ha supuesto la integración de la seguridad y la salud como un valor continuo y estable, teniendo en cuenta a todas las personas que integran la organización.

Este nuevo enfoque ha cerrado un ciclo cuyo motor ha sido la mejora continua integrada en el día a día de la compañía, el incremento de los esfuerzos para alcanzar los objetivos deseados y la propuesta de iniciativas innovadoras.

Estos nuevos pasos de la estrategia mantienen los cuatro ejes de actuación del Compromiso de Seguridad y Salud: liderazgo, empleados, empresas colaboradoras e instalaciones y procesos, contando cada una de ellas con su propia red encargada de liderar su impulso. Por otro lado, las redes transversales siguen trabajando buscando dar apoyo en áreas como la comunicación, los sistemas, la formación y aspectos corporativos.

El cambio cultural ha servido para transferir los principios de seguridad y salud de la compañía a la actividad diaria, y se hace llegar a las empresas colaboradoras y a los nuevos negocios que se incorporan a Naturgy.

Pilares estratégicos



Afianzar la seguridad y la salud como palanca estratégica para alinear y capturar eficiencias.



Mantener a Naturgy como **referente mundial en materia de seguridad y salud.**



Reducir de forma drástica la siniestralidad de las empresas colaboradoras.



Implantar el compromiso en todos los países que se van integrando a la compañía.

Liderazgo en seguridad y salud

Se considera que el liderazgo es el motor del cambio cultural en la compañía. Supone un esfuerzo a todos los niveles organizativos y se promueve desde la Dirección, de manera sólida y firme, para que se perciba en la toma de decisiones que siempre tienen en cuenta la seguridad y la salud. El compromiso de Naturgy con el objetivo de cero accidentes se ve reforzado por la involucración de la Alta Dirección en la gestión de la seguridad a lo largo de todas sus actividades.

La Alta Dirección y los distintos comités cuentan con las herramientas necesarias y con la potestad para controlar y aplicar las medidas oportunas ante cualquier indicio o anomalía en materia de seguridad en todas las actividades y geografías.

Prevención de riesgos

Para garantizar la seguridad en las actividades de Naturgy, se han establecido actuaciones orientadas a la prevención de accidentes e incidentes. La prevención de riesgos es un factor clave que rige el liderazgo empresarial y que se apoya en estos principios:

1 Nada es más importante que la seguridad y salud	... ni la producción, ni las ventas, ni los beneficios.
2 Todo accidente puede ser evitado	... no hay accidentes inevitables.
3 La seguridad es una responsabilidad de la Dirección	... y como tal debe gestionarse.
4 La seguridad es una responsabilidad individual	...y una condición del empleo, y de contratación para las empresas colaboradoras.
5 Todos los trabajos se deben planificar y ejecutar pensando en la seguridad	... nuestra, de nuestros empleados, empresas colaboradoras, visitantes, clientes y de la comunidad.

Este es el compromiso de Naturgy, y también el que deben compartir y aplicar sus empresas colaboradoras.

Asimismo, se han desarrollado mecanismos que permiten aprender de los sucesos ocurridos para evitarlos en el futuro. Estas actuaciones se han configurado en torno a los principales ejes culturales de seguridad y salud de la compañía, los pilares de su compromiso.

Evaluación del riesgo y mecanismos de gestión

El proceso de evaluación de riesgos laborales tiene por objetivo estimar la magnitud de aquellos que no han podido evitarse. En estos casos, la compañía obtiene información para adoptar medidas preventivas efectivas.

Naturgy dispone de un procedimiento general de aplicación a todo el grupo, que establece las pautas y los principios que deben seguirse para la identificación, la evaluación y el control de los riesgos laborales. Se establecen los siguientes periodos de revisión:

- Evaluaciones de riesgos cada tres años.
- Controles anuales de las condiciones de seguridad y salud.
- Seguimientos de las medidas preventivas que se deben implantar como consecuencia de la evaluación de riesgos y controles trimestrales.

Prevención de riesgos en empresas colaboradoras: proveedores, contratistas y subcontratistas

Naturgy adquiere el compromiso de ofrecer un entorno de trabajo seguro no solo para sus empleados, sino para todos aquellos que hacen que la actividad de la compañía sea posible. Por este motivo, el crecimiento de la implicación de las empresas colaboradoras dentro de la cultura de seguridad y salud ha resultado imprescindible.

La seguridad es una condición indispensable de contratación para todas las empresas colaboradoras, que se tiene muy en cuenta en la valoración y la resolución de las licitaciones y los concursos. Además, se aplica el criterio de líneas rojas infranqueables, cuyo quebrantamiento puede suponer la extinción del contrato o, incluso, la deshomologación del proveedor.

Naturgy desarrolla mecanismos orientados a garantizar que el nivel de seguridad de las empresas colaboradoras sea el mismo que el de personal propio. En los últimos años se ha implantado un plan de impacto para el conjunto de las empresas colaboradoras de Naturgy. Este plan abarca, entre otros, la realización de inspecciones en obras, la implantación de itinerarios formativos, la aplicación del "Programa de observación preventiva de seguridad" (OPS), la creación de listas de verificación previas al inicio de trabajos y la planificación de reuniones de coordinación.

Formación y sensibilización

La formación de cada uno de los empleados en materia de prevención de los riesgos laborales y seguridad industrial asociados a su puesto de trabajo constituye la herramienta básica para alcanzar el objetivo de reducir el número de accidentes laborales. Para proporcionar la formación adecuada, la compañía se apoya en la gestión desde el Aula de Prevención de Riesgos Laborales, herramienta con la que cuenta la Universidad Corporativa para cumplir con los objetivos establecidos.

Certificaciones

Tal y como se incluye en las líneas estratégicas del compromiso, la certificación bajo estándares de seguridad y salud permite homogeneizar y estandarizar las condiciones laborales de Naturgy.

La compañía tiene un Plan de Certificación Global del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyo objetivo consiste en alcanzar la certificación global según la norma internacional OHSAS 18001. Para su cumplimiento se han creado grupos de trabajo multidisciplinares asesorados por el Servicio de Prevención.

Auditorías de seguridad y diagnósticos de procesos

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de la reglamentación y la normativa vigente del país, desde Naturgy se han realizado auditorías de seguridad a los diferentes procesos técnicos de la compañía, de los procedimientos técnicos establecidos por el grupo y de la normativa interna propia de la unidad de negocio.

Con el objetivo de aportar valor a las líneas de negocio y ayudar en la mejora continua de los procesos se realiza un seguimiento y control de los riesgos operacionales relativos a tecnología, accidentes y averías e impactos sobre el medioambiente, y de los parámetros relevantes de gestión.

En lo referido a diagnósticos, estos se realizan sobre procesos técnicos y a petición de las diferentes unidades de negocio. Con ello se pretende poner de manifiesto el grado de control que tienen los negocios de los mecanismos de supervisión del proceso para que, en caso de que se encuentren anomalías, se puedan realizar las acciones oportunas para su corrección.

Seguridad entre los clientes y la sociedad

Naturgy realiza campañas de prevención de accidentes para los clientes de la compañía a través de la difusión de consejos y comunicados mediante canales globales de comunicación.

Adicionalmente, la compañía utiliza la factura como canal de comunicación directo con el cliente. En la misma, se introducen, entre otras, las campañas de concienciación e información sobre actuaciones correctas ante situaciones de riesgo y las campañas que recuerdan el buen uso de los aparatos y su mantenimiento.



Salud

Naturgy mantiene el firme compromiso de ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo saludable y de bienestar. La Unidad de Asistencia Médica y Salud Integral trabaja desde la excelencia y la innovación continua para poner al servicio de los empleados y sus familiares, de las empresas colaboradoras, de los clientes y del entorno social en el que la compañía opera, una estrategia global de salud y bienestar que abarque todo lo necesario para su beneficio, tanto en prevención, promoción y atención de la salud, de manera personalizada, como en la formación y la información respecto a hábitos saludables, teniendo en cuenta las necesidades individuales y las particularidades de cada país.

Plan Director de Salud

Este plan define las líneas estratégicas y establece el marco general de actuación de Naturgy en materia de salud, ergonomía y psicología. Las responsabilidades derivadas del plan corresponden a todas y cada una de las áreas de negocio y a los países que integran el grupo. Además, los servicios de asistencia médica y salud integral actúan como asesores para el desarrollo, el seguimiento y el control del plan en cada uno de los ámbitos del mismo.

Objetivos del Plan Director de Salud

Actuaciones homogéneas	Velar por la salud de los trabajadores, desarrollando actuaciones homogéneas que respeten las diferencias inherentes a cada país.
Cumplimiento de la normativa	Vigilar el cumplimiento de la normativa correspondiente a cada ámbito en materia de salud.
Desarrollo de actividades por parte de colaboradores externos	Coordinar el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores externos, así como establecer las medidas de su seguimiento y su control.
Definición de indicadores	Definir los indicadores necesarios para evaluar la implantación y el desarrollo del Plan Director de Salud, así como todas y cada una de las actividades que lo componen.
Formación continua	Garantizar la formación continua de los profesionales que integran la actividad, la información al respecto de novedades tecnológicas punteras y promover la creatividad para la innovación.



Cadena de suministro responsable

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

Los proveedores y las empresas colaboradoras son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Naturgy, con los que la compañía promueve el mantenimiento de relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo, bajo los principios de transparencia y gestión del riesgo.

Naturgy establece mecanismos objetivos e imparciales de evaluación y selección de proveedores, velando porque la cadena de suministro cumpla con los principios que establece el Código Ético del Proveedor, al que deben adherirse todos los proveedores y cuyo contenido emana del Código Ético de Naturgy, de la Política de Derechos Humanos, de la Política de Seguridad y Salud, de la Política Anticorrupción, así como principios de buen gobierno internacionalmente reconocidos.

Los riesgos para la compañía se extienden más allá de donde termina su actividad, pues puede verse gravemente impactada por un desempeño inadecuado de sus proveedores y contratistas en materia de medioambiente, seguridad y salud, derechos humanos, prácticas laborales o corrupción.

¿Cuál es nuestro compromiso?



Extender la cultura de Naturgy a la cadena de suministro, transmitiendo el objetivo de excelencia en el servicio, de eficiencia en los recursos y los principios de actuación responsable de la compañía, y fomentar la incorporación de criterios de sostenibilidad en su gestión diaria.

Promover el cumplimiento de los códigos y políticas de Naturgy en la cadena de suministro, especialmente en el ámbito de los derechos humanos, la ética, la seguridad y la salud y el medioambiente.



Impulsar prácticas que favorezcan la trazabilidad y el comercio justo de las materias primas desde el origen.

Fomentar la contratación de proveedores del país o la región donde la compañía desarrolle sus actividades ante competitividad similar en otras ubicaciones, apoyando la generación de impacto social positivo.



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

	2018	2017
Número total de proveedores	8.670	9.877
Volumen total de compra adjudicado (en millones de euros)	3.147	3.428
Evaluación de proveedores ESG ¹ (número)	6.906	4.758
Número de proveedores críticos	2.584	2.457
Proveedores suspendidos de homologación	1	7

Environmental, Social and Governance (ESG). La evaluación de proveedores que se realiza en las principales filiales del grupo donde está implantada la herramienta Achilles, mediante la que se efectúa la clasificación empresarial de proveedores

Nota: Dos tercios del importe total adjudicado se corresponden con proveedores de servicios que intervienen fundamentalmente en las siguientes áreas de negocio:

- Desarrollo y mantenimiento de redes, tanto de gas natural como de electricidad.
- Operadores y mantenedores de plantas de energía.
- Servicios de gestión comercial.

El tercio restante corresponde a proveedores que suministran materiales necesarios para la construcción y el mantenimiento de las redes y plantas, además de aquellos servicios complementarios de soporte a la actividad general.

El desarrollo de dicha actividad se efectúa fundamentalmente en las siguientes áreas geográficas: Argentina, Australia, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Kenia, Marruecos, México, Moldavia, Panamá, Perú y República Dominicana y Sudáfrica. La diferencia respecto a 2017 es como consecuencia de que Italia y Colombia no formaban parte del Grupo Naturgy en 2018.

La evolución de los datos respecto a 2017 muestra una disminución del volumen de compra, del número de proveedores y del número de proveedores evaluados. La disminución del volumen de compra se debe a la desinversión de Italia, de algunas sociedades de Colombia (las que representaban mayor volumen) y al menor volumen de negocio en México (–135 millones de euros) y Australia (–85 millones de euros) fundamentalmente. En general, ha disminuido en el resto de países; salvo en Chile, que en 2018 aporta mayor importe (160 millones de euros más) por el crecimiento del negocio.

Respecto al número de proveedores totales y proveedores evaluados, la variación se debe a la salida de Italia y las sociedades de Colombia; el incremento de los proveedores críticos se debe a la entrada de nuevos proveedores en Chile por el incremento de negocio generalmente asociado a actividades críticas.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?



¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Monitorización trimestral de proveedores adjudicatarios en base a Ratings Reputacionales, Económico-Financieros y de RSC de fuentes de datos externas.



Implantación de la matriz de riesgos actualizada en todo el grupo.

Análisis de los resultados 2018

La cadena de suministro de Naturgy

Los proveedores, contratistas y colaboradores externos son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento y en la gestión sostenible de la cadena de valor, y el compromiso de Naturgy se manifiesta como empresa eficiente, responsable e innovadora, en un proceso de mejora continua que garantice la seguridad, la fiabilidad y la competitividad de la cadena de suministro.

En 2018, Naturgy ha establecido relaciones comerciales con un total de 8.670 proveedores, lo que supuso un importe total adjudicado de 3.147 millones de euros.

Naturgy realiza las contrataciones de obras, bienes y servicios, así como la evaluación, el seguimiento y el desarrollo de proveedores acorde con los principios generales establecidos en políticas, normas y procedimientos de la compañía, así como en los principios de buen gobierno internacionalmente reconocidos, garantizando un modelo homogéneo, eficiente y sostenible.

Los principales objetivos de Naturgy en materia de sostenibilidad respecto a la cadena de suministro son:

- Extender la cultura de la compañía a la cadena de suministro de forma sostenida, transmitiendo el objetivo de excelencia en el servicio.
- Garantizar una gestión sostenible de la cadena de suministro en continuo, preservando la reputación del grupo.
- Fomentar la mejora continua e impulsar el desarrollo de proveedores identificando oportunidades de colaboración e innovación.

Relaciones comerciales

Número de proveedores

8.670

Relaciones comerciales

Importe total adjudicado, en millones de euros

3.147

Valores transmitidos

Transparencia:

garantizando la equidad, la independencia y la libre competencia.

Integridad:

nos comprometemos a actuar con honestidad, rectitud, dignidad y ética.

Sostenibilidad:

desarrollamos nuestros negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social.

Compromiso con los resultados:

elaboramos planes, fijamos objetivos y tomamos decisiones en función de los objetivos de nuestra Visión, asegurando su cumplimiento.

La gestión de la cadena de suministro

Modelo de Compras y Gestión de Proveedores

El Modelo de Compras y Gestión de Proveedores establece un proceso de gestión con criterios unificados y universales para todo el ámbito de actuación de Naturgy. La Unidad Corporativa es responsable de definir la política, los principios generales y el modelo de aplicación, y de velar por su cumplimiento. Las Unidades de Negocio desarrollan, implantan y aseguran la trazabilidad de los procesos de contratación y gestión de proveedores, aplicando los principios establecidos.

Se fomenta en la agregación de la demanda en las compras que exista un mercado de proveedor único que cubra de manera mayoritaria las necesidades de los negocios y países del grupo. En el resto de casos, se fomenta la contratación de proveedores del país o la región donde la compañía desarrolla sus actividades, apoyando la generación de impacto social positivo a través de la creación de riqueza e inversión en la comunidad local, generando inclusión económica en las zonas de influencia de la compañía.

Transparencia en las compras

Naturgy se compromete, en materia de contratación, a asegurar la libre competencia, la objetividad, la imparcialidad, la transparencia y la trazabilidad a lo largo de todo el proceso de contratación.

La utilización de medios electrónicos seguros, plataforma Jaggaer Advantage, para la gestión de todas las licitaciones aporta mayor transparencia al proceso de contratación y asegura la trazabilidad de la información. Además, se han establecido canales de comunicación con el proveedor que facilitan el acceso a toda la información necesaria para su participación en los procesos de contratación.

Naturgy participa de forma activa en asociaciones, ferias nacionales e internacionales en materia de gestión de la cadena de suministro. En este sentido, la compañía es miembro de la Asociación de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos en España (Aerce), y de RePro en Argentina, Brasil, Chile, y España.

Asimismo, la compañía está suscrita a la red mundial Procurement Leaders y ha participado durante 2018 de manera activa en el “Congreso de CPOnet”.

Derechos humanos en proveedores

Naturgy dispone de una Política de Derechos Humanos que se extiende al Código Ético del proveedor, trasladando de esta forma a la cadena de suministro el compromiso para la protección de los derechos humanos en su ámbito de influencia, especialmente, dado que el crecimiento internacional le ha llevado a operar en algunos entornos donde la protección de los mismos cobra una especial importancia.

Código Ético del Proveedor

Naturgy promueve la extensión de la cultura de empresa a la cadena de suministro velando porque las empresas colaboradoras cumplan los principios establecidos en el Código Ético del Proveedor, al que deben de adherirse todos los proveedores del grupo desde 2016.

Canal de notificaciones

Todos los proveedores, contratistas y empresas colaboradoras externas de Naturgy que deseen denunciar una violación del Código Ético que puedan haber observado en el ejercicio de sus funciones pueden ponerse en contacto con la Comisión del Código Ético a través del correo electrónico publicado en el Código Ético del Proveedor de Naturgy.

Proceso de gestión de la cadena de suministro

En aras de promover la gestión responsable en la cadena de suministro, Naturgy establece un proceso integral de compras, con la aplicación de condiciones contractuales unificadas y universales para todo el ámbito de actuación de la sociedad y de público acceso en la web de Naturgy “Condiciones generales de contratación del grupo” y en la que adquiere vital importancia la gestión de los proveedores.



Gestión de riesgos en la cadena de suministro

Los factores de riesgo de la cadena de suministro son elementos, condicionantes o situaciones inherentes a la misma que se consideran significativos para la consecución de los objetivos.

Factores de riesgos evaluados



Seguridad y salud:

mide el riesgo potencial de una actuación incorrecta, un fallo del servicio o producto en relación con la vida o la integridad física de las personas.



Calidad:

impacto que supondría en Naturgy el incumplimiento por parte del proveedor de los niveles de calidad esperados o acordados.



Environmental, social and corporate governance (ESG):

mide el riesgo existente de adquisición de productos y contratación de servicios que no sean respetuosos con el medioambiente, que estén fabricados o generados en condiciones socialmente injustas o con prácticas laborales éticamente no correctas. Naturgy desarrolla la “compra responsable” a través de un proceso de gestión que favorece la adquisición de productos y servicios respetuosos con el medioambiente y fabricados en condiciones socialmente justas.



Riesgo operativo:

impacto en la operativa en que puede incurrir Naturgy como consecuencia de una falta de continuidad en el suministro de un bien o servicio por parte de los proveedores adjudicatarios.

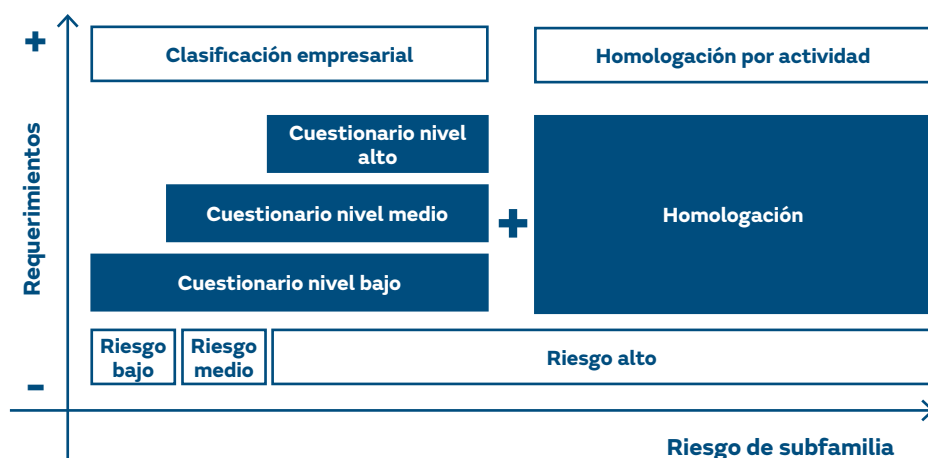


Riesgo legal:

posibilidad de violaciones e incumplimientos por parte de los proveedores con las leyes, las reglas y las prácticas que les apliquen.

Evaluación de proveedores

La evaluación de proveedores se establece en los procesos de clasificación empresarial de proveedores y de homologación de proveedores y productos.



Con la evaluación de los riesgos de las categorías de compra que se gestionan a nivel mundial y analizando los riesgos de los países en los que la compañía habitualmente contrata, se obtiene el riesgo de cada categoría de compra en función de la actividad de la misma y del país donde se desarrolla.

Esta combinación de actividad y país permite asignar a cada categoría de compras un riesgo alto, medio o bajo, que se integra en el mapa, y así se obtiene el nivel de riesgo de cada categoría de compra por país.

Los proveedores con alto nivel de riesgo en cualquiera de los factores de riesgo evaluados asociados con las categorías de compra que suministran serán considerados por la compañía como proveedores críticos.

Naturgy también identifica a los proveedores con alto riesgo en sostenibilidad, considerando aquellos que presentan un nivel de riesgo alto en los factores de seguridad y salud y ESG.



Clasificación de proveedores

Se basa en la evaluación del cumplimiento a nivel empresarial de lo exigido por Naturgy en los diferentes factores de riesgo para poder participar en los procesos de compras de bienes y servicios. Todo proveedor debe superar este proceso antes de mantener relaciones comerciales con Naturgy.

La clasificación se realiza mediante cuestionarios autodeclarativos donde se tienen en cuenta criterios legales, económico financieros, penales, de solvencia, experiencia, organización empresarial, calidad, seguridad, derechos humanos, ambientales, sociales y de prácticas laborales.

Homologación y gestión de la calidad de proveedores

Naturgy tiene establecido el objetivo de que todos los proveedores que realizan actividades críticas por estar definidas con riesgo alto en alguno de los factores de riesgo ESG, calidad y seguridad y salud deben estar homologados.

El proceso de homologación se basa en la realización de auditorías, que se efectúan en las instalaciones del proveedor o en remoto, según criticidad, para verificar el cumplimiento de los requisitos específicos definidos para el servicio o material. Las “no conformidades” detectadas durante las auditorías derivan en acciones correctivas que el proveedor debe implementar en los plazos acordados entre Naturgy y el proveedor, siendo dicho plazo siempre inferior a un año.

Naturgy también homologa a los Proveedores Non tier 1 correspondientes a categorías de compra de productos críticos, sobre los que se realizan auditorías basadas fundamentalmente en aspectos relacionados con la calidad.

Los productos correspondientes a categorías críticas pueden someterse a inspecciones, recepciones técnicas o FAT en los centros de producción antes de la expedición del material.

Anualmente, se realizan planes de homologación para auditar in situ a proveedores adjudicatarios con vigencia de homologación indefinida en función de la criticidad del servicio o producto y del volumen de compra.

El proceso de homologación puede aflorar anomalías que deriven en un plan de acciones correctivas o en la no homologación del proveedor, lo que le inhabilitaría para desarrollar esa actividad para Naturgy.

El plan de acción correctiva identifica las acciones de desarrollo y las acciones correctivas a implementar para lograr el cumplimiento de los requisitos exigidos y los estándares establecidos por la compañía.

Durante el año 2018 se suspendió la homologación y se inhabilitó a un proveedor con relación contractual con Naturgy por incumplimientos significativos relacionados con la seguridad, la calidad y otros aspectos.

Monitorización, seguimiento y desarrollo de proveedores

El Código Ético del Proveedor establece que los proveedores deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y la reputación de Naturgy en sus actuaciones profesionales, y en vigilar el respeto y el uso correcto de la imagen y la reputación corporativa de Naturgy por parte de sus empleados y de sus empresas subcontratadas.

Además, se realizan análisis adicionales basados en el riesgo reputacional y de responsabilidad social corporativa a los proveedores evaluados como aptos en nivel de riesgo alto.

En 2018 no se inhabilitó a ningún proveedor por motivos de fraude o prácticas no éticas.

El seguimiento del desempeño se realiza sobre los proveedores más relevantes con relación contractual con la compañía, y consiste en la realización de encuestas a las unidades de Naturgy con el fin de medir su grado de satisfacción con los proveedores.

Respecto al desarrollo de proveedores, uno de los aspectos más importantes consiste en extender la cultura de Naturgy a la cadena de suministro, realizando acciones que permitan trasladar los valores de la compañía.

Durante 2018, Naturgy continuó formando parte de Bettercoal, iniciativa de las principales utilities europeas para la compra de carbón a proveedores que cumplen una serie de criterios sociales, ambientales y de gobierno corporativo, y estuvo representada en su Consejo de Administración. Durante el ejercicio, el 94% del carbón comprado por Naturgy fue a minas que habían aceptado seguir un proceso de evaluación respecto a estos criterios.

Compromiso social

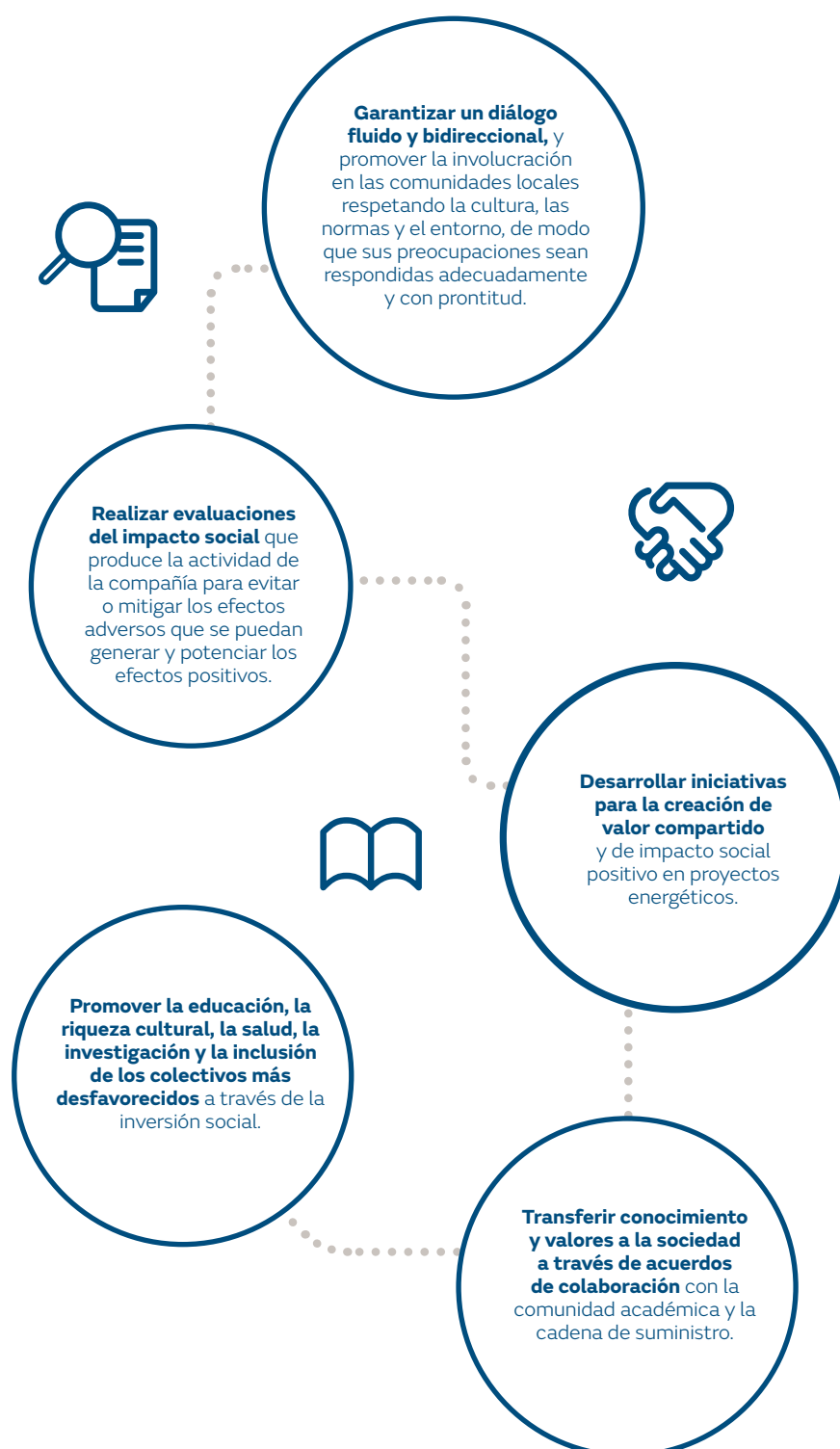
¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

Naturgy está comprometida con el desarrollo económico y social de las regiones en las que desarrolla sus actividades, aportando conocimientos, capacidad de gestión, así como dedicando parte de los beneficios a la inversión social. El diálogo fluido y permanente con la sociedad permite conocer las expectativas y los intereses de las comunidades donde opera y poder implicarse en su desarrollo.

Una gestión inadecuada en el acceso a la energía podría ocasionar costes significativos por impagos y robos de electricidad. Asimismo, podría causar un impacto en la reputación de la compañía el hecho de privar de suministro de energía a colectivos vulnerables.

La falta de involucración y participación con las comunidades locales y sus necesidades en los territorios en los que opera la compañía podría ocasionar cierto rechazo y malestar en la comunidad, lo que puede provocar la puesta en marcha de acciones de presión para que la compañía interrumpa su operación en dichos territorios.

¿Cuál es nuestro compromiso?



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

11

Inversión en patrocinio y acción social
(millones de euros)

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?

Lanzamiento del Fondo Solidario de Rehabilitación Energética.

La revisión y actualización de la Norma General de Patrocinio y Donación.

Lanzamiento de acciones en soporte a la difusión del Plan de Vulnerabilidad Energética y promoción de la eficiencia energética.

¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Seguir fomentando el **Plan de Vulnerabilidad Energética**.



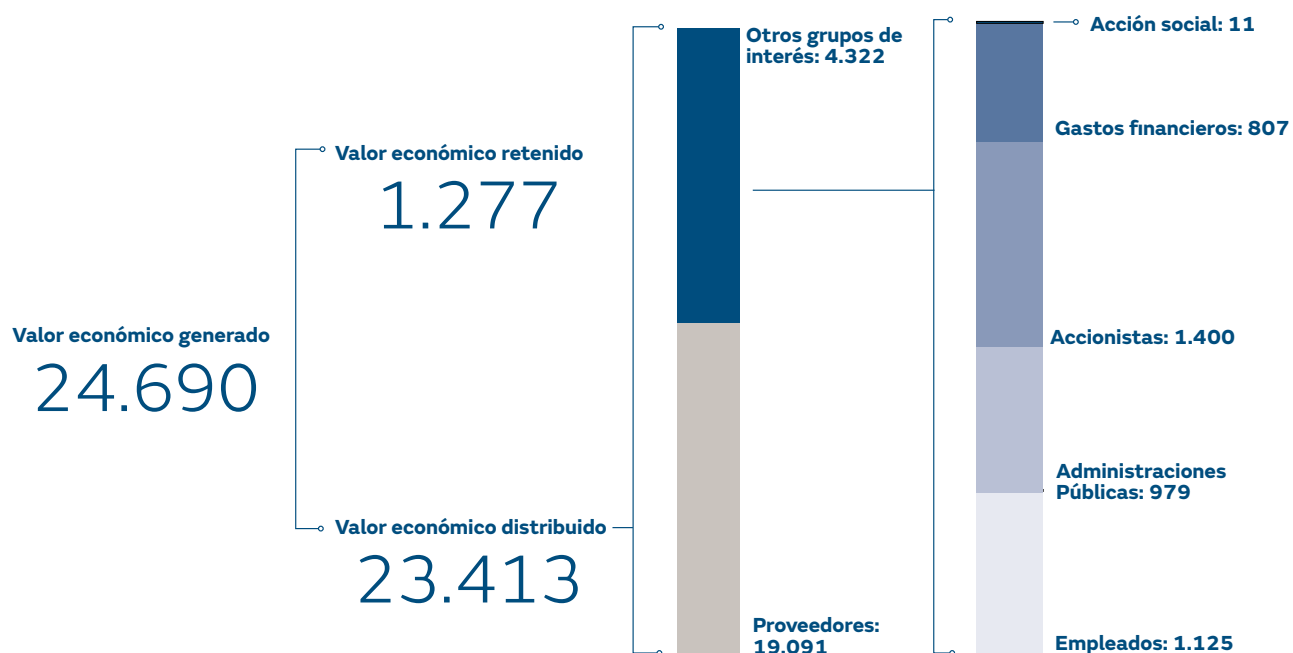
Aprobación del Procedimiento General de Patrocinio y Donación e implantación en todos los países y sociedades.



Energía y movilidad inteligente para mejorar la calidad del aire.

Análisis de los resultados 2018

Valor económico distribuido en millones de euros



Inversión en patrocinio y acción social

Para Naturgy constituyen una parte importante de su compromiso las aportaciones económicas a programas de patrocinio e inversión social. En 2018, la cuantía de las aportaciones ascendió a 11 millones de euros.

El objetivo de la compañía es generar un mayor nivel de compromiso con la sociedad que le rodea. Por ello, los programas a los que se dirigen los recursos están contemplados en la estrategia de desarrollo de negocio.

Generación de riqueza y bienestar donde la compañía está presente

Naturgy desarrolla su compromiso con la sociedad a través de cuatro líneas de actuación prioritarias que están alineadas con las áreas clave de la compañía.

1. Vulnerabilidad energética

Naturgy desarrolla su actividad en zonas en las que el suministro de energía no alcanza a toda la población. Para la compañía, es una prioridad atender a las personas que viven en estas áreas. Por ello, trabaja activamente en el desarrollo de sus redes de distribución, para ofrecerles un servicio seguro.

La compañía cuenta con una amplia experiencia en este sentido. Así, el proyecto desarrollado en Cuartel V, en Argentina, o los convenios del Grupo CGE, en Chile, han permitido facilitar el acceso a energías limpias y seguras a decenas de miles de personas.

Plan de Vulnerabilidad Energética en España

Durante 2018, Naturgy, junto con la Fundación, ha continuado desarrollando el Plan de Vulnerabilidad Energética en toda España para proteger a los clientes vulnerables. Este plan se ha convertido en un nuevo eje troncal; las acciones para paliar la pobreza energética son ahora prioritarias para la Fundación.

Los objetivos del plan son:

- Mejorar la gestión y la relación con el cliente en los casos de vulnerabilidad energética.
- Optimizar el intercambio de información con ayuntamientos para una mejor identificación de las situaciones de vulnerabilidad.
- Desarrollar actividades con las asociaciones que trabajan para paliar los casos de pobreza energética y detectar situaciones de vulnerabilidad.

Durante este año se han lanzado tres nuevas iniciativas:

- Se ha creado el Fondo Solidario de Rehabilitación Energética, con el objetivo de financiar mejoras en hogares vulnerables con donaciones de particulares y aportación de la Fundación.
- Proyecto Círculo de Empleo: inicio de un curso de formación con el fin de rehabilitar 15 viviendas, realizadas por personas en paro de larga duración con el compromiso de las empresas de contratar para ello al 25% de los participantes al curso.
- Emprendedores sociales: se ha reforzado el voluntariado corporativo con esta iniciativa cuyo objetivo es que los empleados de Naturgy impulsen iniciativas promovidas por organizaciones sin ánimo de lucro que estén relacionadas con la energía —pobreza energética, eficiencia energética— y medioambiente.

2. Relaciones con las comunidades

Naturgy, en el marco de su Política de Derechos Humanos, adquiere un firme compromiso con el respeto de las comunidades locales. Para la consecución de este compromiso, son aspectos clave la evaluación del impacto social que las actividades de la compañía puedan tener sobre las comunidades afectadas y la contribución a la mejora de las condiciones de vida de estas.

Naturgy dispone de una sistemática basada en la metodología Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), cuyo objetivo es ayudar a definir iniciativas y programas para gestionar de manera efectiva los impactos sociales asociados a la actividad de la compañía.

La compañía se basa en los siguientes principios para su relación con las comunidades:

- Realizar una identificación de las comunidades afectadas por la actividad de la compañía, conocer sus necesidades y aspiraciones.
- Analizar los impactos y potenciales riesgos ambientales y sociales que su actividad pueda producir en las comunidades, a través de la metodología de evaluación del impacto social diseñada para tal fin.
- Informar e invitar a participar a la comunidad en las distintas fases del proyecto a través de un proceso de consulta que permita recabar su aportación, sus preocupaciones y sus preguntas.

- Incorporar, en los estudios de evaluación del impacto, las oportunidades identificadas en el diálogo con las comunidades que fomenten el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Establecer una sistemática de comunicación y relación con las comunidades que garantice que estas reciben información del proyecto clara, actualizada y eficaz.

Actualmente, la compañía prioriza la realización de evaluaciones de impacto social en aquellas ubicaciones donde la compañía quiera abordar nuevos proyectos de inversión. En estas evaluaciones se miden numerosos impactos —positivos y negativos— que puede generar la compañía como consecuencia de su actividad, tanto en las comunidades locales como en el territorio, siendo algunos de ellos:

- Impacto en los derechos humanos.
- Desplazamiento o reubicación de comunidades locales.
- Modificación de modos de vida tradicionales.
- Cambios en los usos tradicionales del territorio.
- Atracción de nuevas tecnologías.
- Creación de empleos cualificados y no cualificados.
- Ocupación temporal de las vías de comunicación.
- Impacto paisajístico.
- Ruido.

Los proyectos más destacados en este ámbito son:

- Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda): con programas de compras locales, desarrollo de proveedores, salud y prevención, formación y lucha contra la pobreza energética.
- Parque eólico de Bií-Hioxo (México): con actuaciones de apoyo a pescadores, mejora de carretera y entrega de material, apoyo al cuerpo de bomberos, campañas de salud, mejora de las infraestructuras de educación, apoyo a la cultura y la tecnología, visitas guiadas al parque.
- Central térmica de Nairobi (Kenia): con programas de apoyo a la educación, campañas de salud, protección del medioambiente y promoción del arte y la cultura local.
- Central hidroeléctrica Torito (Costa Rica): con apoyo a las escuelas del entorno con el suministro de material escolar. Así como mejoras en los caminos vecinales aledaños a la central.
- Central hidroeléctrica La Joya (Costa Rica): con apoyo a las escuelas del entorno con el suministro de material escolar.
- CGE (Chile): desarrollo de un plan de relaciones con organizaciones sociales para fomentar su vínculo con juntas de vecinos, a través de encuentros participativos.

Durante 2018 se ha comenzado la implantación del “Proyecto básico ambiental Quilombola” (PBAQ), asociado a la planta fotovoltaica Sobral I, situada en el municipio de São João do Piauí (Piauí, Brasil) como medida de mitigación y compensación de los impactos que esta explotación pueda causar en las comunidades quilombolas de los territorios de Riacho dos Negros y Saco/Curture. Para el desarrollo de este proyecto se ha movilizado un gestor social, que es el encargado de canalizar la comunicación continua entre la compañía y la comunidad local, apoyando la implantación de las medidas desarrolladas en el PBAQ.

El proyecto cuenta con cuatro líneas de acción y doce actividades, de las cuales se han desarrollado este año las siguientes:

- Movilización del equipo técnico social necesario para llevar a cabo la comunicación continua con la comunidad, e implantación de medidas del PBAQ.
- Reuniones y talleres de divulgación y recopilación de información.
- Recopilación de Información sobre los pozos de la región que pudieran mejorarse con la instalación de un kit de bomba solar.

- Recopilación de información sobre las necesidades y las expectativas de formación técnica y superior de los jóvenes de la región.

3. Acción social

Durante el año 2011, cuando se creó el Centro Operativo Latinoamérica, se establecieron pilares y se diseñaron programas de inversión social para desarrollar en forma unificada en todos los países donde está presente la compañía.

Tipologías de proyectos del COIL

Negocios inclusivos	Proyectos que promueven la inclusión de los sectores sociales más desfavorecidos por medio de programas inclusivos. Dentro de esta tipología, se continuó con el programa denominado “Energía del sabor”, que surgió en 2016, el cual tiene como fin promover la inclusión social de colectivos desfavorecidos a través de la capacitación en oficios vinculados a la gastronomía. A través del programa “Aulas de formación”, se ofrece un taller de formación en la técnica de cerámica, el cual desde el año pasado integra a personas con discapacidad mental leve.
Consumo responsable	Abarca proyectos que promueven el conocimiento de la energía en general, la seguridad y el uso eficiente tanto del gas como de la electricidad. También promueven el cuidado del medioambiente entre los clientes y la sociedad. Dentro de este pilar, se llevaron a cabo los tradicionales programas: • “Consumo responsable del gas”, en sus versiones de niños y adultos. • “Consumo responsable de la electricidad”, en sus versiones de niños y adultos. En 2018 se creó el programa “Sembrando futuro”, a través del cual se creó una huerta en un colegio ubicado en Buenos Aires junto con los alumnos. Para lograrlo, los estudiantes fueron capacitados y formados en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades teóricoprácticas con el fin de que pudieran montarla y mantenerla con el transcurso del tiempo.
Promoción del talento	Este pilar promueve proyectos que fomentan los estudios y la inserción laboral de los hijos y familias de los colaboradores: • “Proyectando tu futuro” proporciona una beca económica para aquellos que están iniciando sus estudios universitarios. • “Vocación natural” busca contribuir al proceso de decisión vocacional y profesional que atraviesan los familiares de colaboradores. • “Pasantías de verano” ofrece la posibilidad de realizar prácticas laborales en la compañía en los meses de verano.

4. Patrocinio, mecenazgo y donaciones

Los recursos destinados a programas culturales, sociales y medioambientales se centran en aquellos proyectos que generan un mayor valor para la sociedad, a la vez que permiten reforzar el compromiso adoptado por la compañía para integrarse, de manera positiva, en cada comunidad y país donde desarrolla su actividad de negocio.

A través de la Norma General de Patrocinio y Donación de la compañía, se establecen los principios generales de gestión de la actividad de patrocinio y donación, así como la definición de los procesos que regulan y controlan su desarrollo. De esta manera, las actividades relacionadas con patrocinio y donaciones están sujetas a un proceso de total transparencia. La norma también establece líneas prioritarias de actuación que se resumen en acción social, cultura y energía y medioambiente.

- **Apoyo a la educación:** Naturgy realiza actividades educativas dirigidas a jóvenes sobre el buen uso de la energía y el desarrollo sostenible. Asimismo, la compañía desarrolló numerosas actividades de colaboración, participación o patrocinio de diferentes entidades educativas en España y Latinoamérica.
- **Acción social orientada a colectivos desfavorecidos:** la compañía impulsa y respalda proyectos orientados a integrar a los colectivos sociales más vulnerables y a paliar problemas derivados de la exclusión social. Para ello, colabora económicamente con fundaciones y asociaciones cuyo objeto social es ayudar a paliar o minimizar estos problemas en algunos de los países en los que la compañía desarrolla su actividad.

- **Promoción de la cultura musical, teatral y cinematográfica:** Naturgy mantiene su compromiso de contribuir al desarrollo de la cultura que va más allá de su actividad empresarial y que se concreta en una amplia labor de patrocinio en iniciativas que generan un alto valor para la sociedad. Patrocinamos ciclos musicales y temporadas artísticas de diferentes instituciones en todo el territorio.
- **El apoyo de la compañía al Gran Teatro del Liceo y al Teatro Real** se ha reforzado con dos celebraciones declaradas como “acontecimiento de excepcional interés público”.

Voluntariado corporativo y participación de los empleados

A través del voluntariado corporativo, Naturgy pretende fomentar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad.

Para lograrlo, Naturgy ha definido los objetivos del programa en tres planos de forma simultánea —corporativo, empleados y entorno—, y una estructura integrada de comités en la que están incluidas las áreas tanto de personas como de comunicación y medioambiente de todos los países que forman parte del programa.

A lo largo de 2018, la compañía ha seguido promoviendo acciones de voluntariado ambiental, de voluntariado social y de voluntariado energético, en las que los empleados han colaborado ofreciendo su tiempo y sus capacidades tanto personales como profesionales.

Fundación Naturgy

La Fundación Naturgy, fundada en 1992 por Naturgy y con presencia en los países donde la compañía tiene actividad, tiene como misión la difusión, la formación, la información y la sensibilización de la sociedad en temas de energía y medioambiente, así como el desarrollo de programas de índole empresarial y académica. También desarrolla programas de acción social tanto en el ámbito nacional como internacional, incidiendo especialmente en actuaciones destinadas a paliar la vulnerabilidad energética.

Durante 2019, la fundación continuó realizando seminarios sobre energía y medioambiente en España, así como presentaciones del libro *Calidad del aire en las ciudades*. Un reto mundial; aprovechando las presentaciones para realizar exposiciones temporales sobre la calidad del aire en Barcelona y Guadalajara. También se realizó una exposición sobre “Smart Ports” en Málaga. Como novedad, en este ejercicio, se han iniciado dos nuevas líneas de actuación dentro del ámbito de la energía: “energía y tecnología” y “energía y movilidad inteligente”.

En 2018, con el objetivo de dar un nuevo impulso a su actividad educativa y facilitar el acceso a su programa didáctico en todo el territorio, la fundación cesó su agenda en el Museo del Gas para convertirla en itinerante. De este modo, a lo largo del año, se multiplicó la participación de la fundación en numerosas efemérides relacionadas con la educación de la tecnología en el ámbito de la energía, mediante propuestas innovadoras, flexibles y adaptadas a todos los públicos.

Las actividades internacionales de la fundación se han desarrollado en siete países: Argelia, Argentina, Brasil, Chile, Marruecos, México y Panamá.



Integridad y transparencia

¿Qué significa para Naturgy? Riesgos y enfoque de gestión

Naturgy considera que la confianza de sus grupos de interés se fundamenta en la integridad, entendida como la actuación ética, honesta, responsable y de buena fe de cada una de las personas que trabajan en, y para, el grupo.

Para dar respuesta a los riesgos relacionados con la integridad y la transparencia, Naturgy ha desarrollado una serie de mecanismos que establecen las pautas que han de presidir el comportamiento ético y transparente de los administradores y empleados de la compañía en su desempeño diario, tal y como viene recogido en el Código Ético, la Política Anticorrupción, la Política de Derechos Humanos y la Política Fiscal de Naturgy.

La corrupción, el fraude y el soborno pueden tener un impacto muy elevado para la compañía, que puede acarrear sanciones por parte de las administraciones, pérdida de contratos, consecuencias legales, pérdida de clientes y una pérdida de reputación que pueden ocasionar también la salida de inversores o la no entrada en el capital de inversores que tengan en cuenta estos aspectos en sus decisiones de inversión.

¿Cuál es nuestro compromiso?



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

Consultas y denuncias al Código Ético	2018	2017
Consultas	76	37
Denuncias	123	104
Total	199	141
N.º de comunicaciones recibidas por cada 200 empleados	3,18	1,67

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2018?

Análisis, diseño de contenidos y redacción de la **Política de Conflicto de Intereses**.

Lanzamiento del Plan de Comunicación de Compliance (Campaña "Compliance Café").

¿Cuáles son nuestros objetivos para 2019?



Aprobación y difusión de la **Política de Conflicto de Intereses**.



Actualización **Política de Responsabilidad Corporativa**.



Auditar la implantación de la **Política de Derechos Humanos**.



Aprobar la actualización del texto de la Política de Derechos Humanos a los conceptos y la terminología de los principios rectores sobre empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas.

Análisis de los resultados 2018

Modelo de Gestión del Código Ético

El Código Ético de Naturgy, formulado y aprobado por el Consejo de Administración, es el documento que establece las pautas que han de presidir el comportamiento ético de los administradores y empleados de Naturgy en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones y las interacciones que mantiene con todos sus grupos de interés. Las pautas de actuación están relacionadas con la corrupción y el soborno, el respeto a las personas, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la relación con empresas colaboradoras, la seguridad y la salud en el trabajo, y el respeto al medioambiente, entre otras.

Desde su aprobación en 2005, el código ha sido renovado periódicamente para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la compañía. En él se recogen los compromisos asumidos por Naturgy en materia de buen gobierno, responsabilidad corporativa y cuestiones relacionadas con la ética y el cumplimiento normativo.

Asimismo, Naturgy dispone de una política anticorrupción, que establece los principios que deben guiar la conducta de todos los empleados y administradores de las empresas del grupo con respecto a la prevención, la detección, la investigación y el remedio de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización.

La compañía cuenta, además, con un Modelo de Gestión del Código Ético y de la Política Anticorrupción, liderado por la unidad de Compliance, cuyos objetivos son velar por su conocimiento, su aplicación y su cumplimiento.

Este modelo de gestión establece, además, que la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración deberá recibir informes periódicos del Comité de Ética y Cumplimiento en los que se traten las materias más relevantes relacionadas con la difusión y el cumplimiento del Código Ético y de la Política Anticorrupción. El Comité de Ética y Cumplimiento, que en el ejercicio 2018 ha asumido íntegramente las funciones que previamente desempeñaba la Comisión del Código Ético, es responsable de velar por la divulgación y el cumplimiento del Código Ético y la Política Anticorrupción mediante la supervisión y el control de los sistemas de salvaguarda:

- Canal de denuncias (denominado Canal del Código Ético): a través del cual todos los empleados y proveedores pueden dirigirse al Comité de Ética y Cumplimiento para realizar consultas o notificaciones de incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.
- Procedimiento de declaración recurrente: a través del cual todos los empleados declaran de forma recurrente que han leído, comprenden y cumplen el código.
- Cursos *online*: sobre los aspectos incluidos en el Código Ético y la Política Anticorrupción, de obligado cumplimiento para todos los empleados. Igualmente se realizan a determinados colectivos de empleados sesiones de formación presencial sobre materias diversas en el ámbito del cumplimiento normativo, entre las que se incluye el contenido del Código Ético.

Durante 2018, un 24% de las denuncias recibidas tuvieron como objeto presuntos fraudes, sin que ninguna de ellas tuviera impacto significativo.

No se recibieron denuncias relativas a cuestiones de explotación laboral o infantil o en relación con los derechos de las comunidades locales y los derechos humanos.

Un 24% de las denuncias tuvo relación con la gestión de las personas, siendo todas ellas resueltas de manera adecuada.

En 2018, no fue necesaria la reparación de daños relativa a impactos relacionados con casos detectados en materia de derechos humanos.

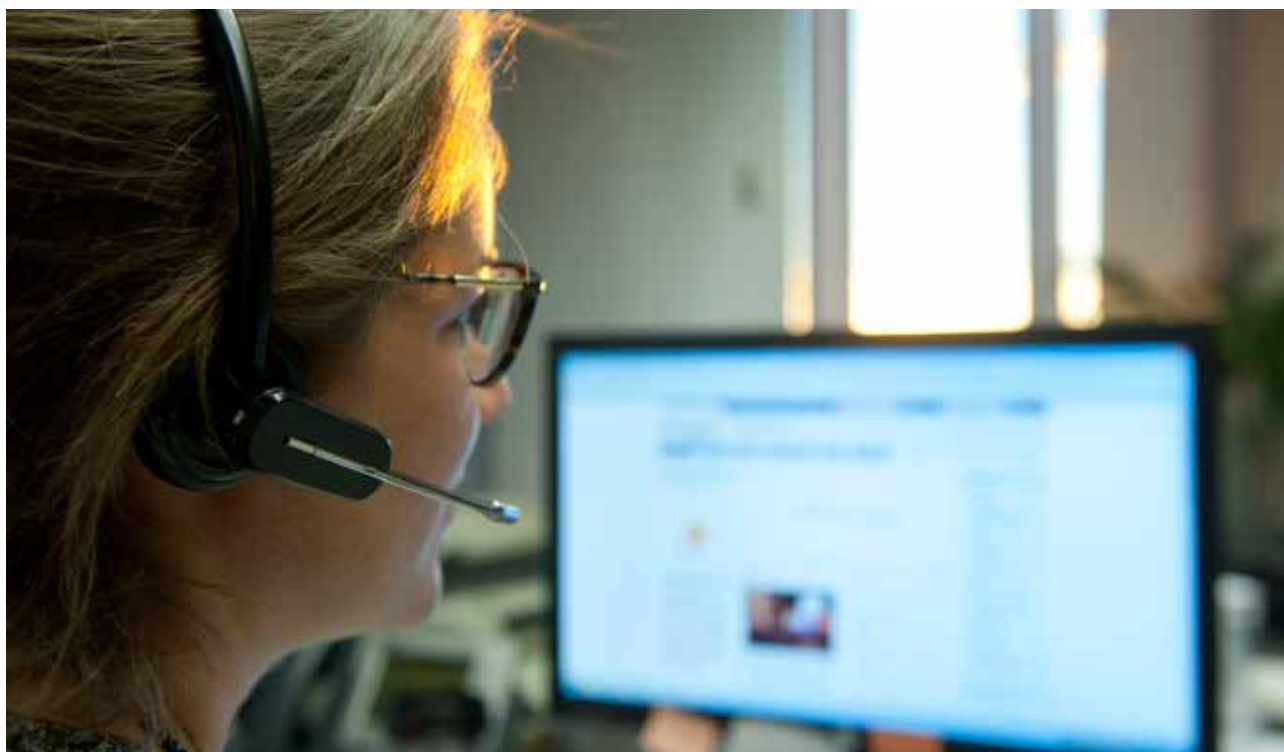
En 2018, el plan de trabajo del Comité de Ética y Cumplimiento incluía:

- Proyecto de mejora del canal del Código Ético.
- Acciones formativas y divulgativas del Código Ético, de la Política Anticorrupción y la Política de Atenciones Empresariales dirigidas a los empleados de la compañía.
- Colaboración con la Unidad de Compras en la implantación de mejoras en la comunicación y la evaluación de proveedores relacionadas con el cumplimiento del Código Ético.
- Actualización del Código Ético.

La compañía ha establecido comités locales en los países de mayor actividad de la compañía, cuya misión principal es la divulgación y la comunicación del Código Ético y de la Política Anticorrupción, así como reproducir en cada país las funciones que el comité desarrolla en España para todo el ámbito de actuación de la compañía.

Capítulo del Código Ético al que hacen referencia las comunicaciones (%)

	Consultas	Denuncias	Total
Respeto a la legalidad, los derechos humanos y a los valores éticos	3	3	6
Respeto a las personas	1	35	36
Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades	2	13	15
Cooperación y dedicación	-	2	2
Seguridad y salud en el trabajo	-	2	2
Corrupción y soborno	17	23	40
Uso y protección de activos	-	3	3
Pagos irregulares y blanqueo de capitales	-	-	-
Imagen y reputación corporativa	2	1	3
Lealtad a la empresa y conflicto de intereses	30	13	43
Tratamiento de la información y del conocimiento	3	1	4
Relaciones con los clientes	13	14	27
Relaciones con los accionistas	-	1	1
Relaciones con empresas colaboradoras y proveedores	5	10	15
Respeto al medioambiente	-	2	2
Total	76	123	199



Modelo de Prevención Penal

La compañía dispone de un Modelo de Prevención Penal que es actualizado anualmente. Así, en el año 2018, el modelo ha sido objeto de un proceso de adecuación a la nueva estructura organizativa operada en el seno de Naturgy.

El modelo incorpora la estructura de control interno ya existente en Naturgy con objeto de prevenir de forma eficaz la ocurrencia de los delitos previstos en la Ley Orgánica 5/2010 sobre la Reforma del Código Penal, según la cual se introduce en España la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y se establecen atenuantes en el caso de existir modelos de control interno eficaces.

El modelo contiene 18 delitos identificados sobre los que define impacto y probabilidad de ocurrencia, mecanismos para su control y minimización, y responsabilidades en lo que respecta a su cumplimiento.

A nivel internacional, el grupo tiene implantados modelos de prevención penal en los países con legislación en materia de responsabilidad penal de la persona jurídica.

Durante 2018, se ha seguido con el curso *online* de formación, obligatorio para todos los empleados, sobre el Modelo de Prevención Penal, el Código Ético y la Política Anticorrupción, con objeto de enfatizar en la relevancia de su cumplimiento, de asegurar la ejecución de actividades preventivas de control y de dar a conocer a todos los empleados el estado actual en estas materias.

Políticas y planes antifraude y anticorrupción

Si bien el fraude y la corrupción están contemplados en el sistema de prevención penal, la compañía ha trabajado en la mejora y la actualización de la normativa interna, y en la definición de protocolos y mecanismos específicos en esta materia.

La Política Anticorrupción de Naturgy da cumplimiento a la legislación nacional e internacional en materia de corrupción y soborno.

Esta política tiene por objeto establecer los principios que deben guiar la conducta de todos los empleados y administradores de las empresas de Naturgy con respecto a la prevención, la detección, la investigación y el remedio de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización. Así, quedan bajo un único instrumento todas las acciones realizadas en este ámbito para evitar cualquier conducta que pudiera constituir fraude o corrupción y que derivara en situaciones perjudiciales para la compañía, sus administradores y sus empleados desde el punto de vista legal o reputacional.

La política establece catorce principios de actuación, entre los que se encuentran aspectos como el fomento de la integridad y la transparencia en el tratamiento de la información, blanqueo de capitales, conflictos de interés y relaciones con terceros.

El enfoque del programa anticorrupción de Naturgy abarca tres áreas clave:

- **Establecimiento de una cultura antifraude y anticorrupción** mediante la formación y la concienciación.
- **Implantación de medidas proactivas** para la evaluación del riesgo de fraude y corrupción, la monitorización y los controles.
- **Desarrollo de medidas y planes de respuesta** ante situaciones que constituyan fraude y corrupción.

Estos planes y medidas contemplan la investigación de los episodios, la definición de soluciones y el establecimiento de medidas disciplinarias.

Respecto al programa, cabe señalar que Naturgy lleva a cabo acciones recurrentes de formación con objeto de divulgar su compromiso en la lucha contra la corrupción y de asegurar que sus administradores, empleados y proveedores dispongan de la información adecuada y suficiente para actuar en esta materia.

Entre otras acciones, de forma periódica se realiza:

- **Actualización del espacio del NaturalNet** dedicado al Código Ético y a la Política Anticorrupción.
- **Publicación de información sobre las actividades del Comité de Ética y Cumplimiento** (notificaciones recibidas, actividades realizadas, etc.).
- **Curso de formación del Modelo de Prevención Penal, del Código Ético y de la Política Anticorrupción.**
- **Formación específica en relación con el Modelo de Prevención Penal y la Política Anticorrupción** a nuevos empleados y administradores.
- **Presentaciones en Consejos de Administración y Comités** de Dirección del Modelo de Prevención Penal.
- **Declaración recurrente de cumplimiento del Código Ético y de la Política Anticorrupción.**

Asimismo, Naturgy tiene implantada una Política de Atenciones Empresariales, en el marco del Código Ético y de la Política Anticorrupción. El objeto de esta política es regular las condiciones en las que administradores y empleados de Naturgy pueden aceptar y ofrecer atenciones empresariales de/a contrapartes de negocio en el marco del desempeño de sus funciones profesionales, de manera que se asegure el efectivo cumplimiento de los principios establecidos en el Código Ético y en la Política Anticorrupción de Naturgy.

Los administradores y empleados del grupo no podrán aceptar u ofrecer, directa o indirectamente, atenciones empresariales que tengan por objeto influir de manera impropia en sus relaciones comerciales, profesionales o administrativas, tanto con entidades públicas como privadas.

En el año 2018 se ha realizado una campaña de divulgación específica sobre la Política de Atenciones Empresariales, dirigida a todos los empleados; y, adicionalmente, uno de los módulos de la campaña “Compliance Café” realizada en este mismo ejercicio, estaba dedicada en exclusiva a esta política.

Además, en todas las operaciones de riesgo, la compañía realiza procesos de *due diligence* de forma sistemática, tanto en proveedores de alto riesgo, como en relaciones de la compañía con terceros (socios, *joint ventures*, etc.).

El procedimiento de *due diligence* de contraparte tiene por objetivo asegurar que, de forma generalizada, se ejecuten los análisis y evaluaciones del riesgo reputacional y de corrupción de una forma eficiente y homogénea cuando intervengan terceros en las relaciones de negocio de las compañías que forman el grupo.



Naturgy dispone de mecanismos, procedimientos y políticas que persiguen prevenir y, en su caso detectar y reaccionar, ante aquellos posibles incumplimientos que en materia de prevención del blanqueo de capitales se detecten en el ejercicio de su actividad.

Podemos dividir estas medidas en tres niveles de control que persiguen prevenir, detectar y, en su caso, reaccionar ante el blanqueo de capitales:



- **Prevención:** tanto el Código Ético de Naturgy como su Política Anticorrupción cuentan con apartados específicos que establecen expresamente la prevención del blanqueo de capitales como uno de los principios que han de presidir la actuación de la compañía y todos sus empleados. Todos los empleados de Naturgy reciben formación sobre el contenido del Código Ético, la Política Anticorrupción y las pautas de conducta que deben respetar.

Adicionalmente, Naturgy dispone de otras políticas y procedimientos más específicos que establecen toda una serie de controles en su operativa diaria y en las operaciones que realiza, que, entre otros fines, tienen por objeto prevenir el blanqueo de capitales. Entre ellos podemos destacar el “Procedimiento de *due diligence* de contraparte”, la “Norma general de contratación externa”, el “Procedimiento sobre otorgamiento del nivel de firma”, o el “Procedimiento de control interno para la tramitación de pagos y movimiento de efectivo”, entre otros.



- **Detección:** algunas de las políticas y los procedimientos descritos anteriormente también permiten llevar a cabo una labor de detección del riesgo de blanqueo de capitales.

Anualmente, los responsables de los controles de Naturgy se someten a una autoevaluación en el Modelo de Prevención Penal acerca del cumplimiento de los mismos; entre ellos, aquellos que tienen riesgo de posible blanqueo de capitales. Además, para velar por la eficacia de dicho modelo, este es revisado periódicamente y auditado de forma anual por un experto independiente.

Periódicamente, Auditoría Interna realiza revisiones de los diferentes procesos de Naturgy para detectar posibles incumplimientos que se hayan podido dar en los diferentes riesgos operacionales y, entre ellos, se encuentran las revisiones de ingresos y pagos que pudieran ocasionar el riesgo de blanqueo de capitales.

Además, Naturgy cuenta con un Sistema de Control Interno de la Información Financiera, que es auditado anualmente por un experto independiente.

Adicionalmente, Naturgy pone a disposición tanto de sus empleados como de sus grupos de interés, canales para que puedan poner en conocimiento del Comité de Ética y Cumplimiento cualquier incumplimiento o comportamiento irregular o sospechoso en esta materia. Así, podrán servirse del canal web del Código Ético de Naturgy para poder realizar dichas comunicaciones, o bien hacerlo a través de correo ordinario o correo interno. Además, conforme a lo permitido por la nueva legislación en materia de protección de datos, dichas comunicaciones podrán realizarse de forma anónima.



- **Reacción y respuesta:**

Naturgy cuenta con un protocolo de investigación y respuesta, así como con un régimen sancionador para que, en caso de tener constancia de alguna denuncia o irregularidad, poder poner todos los medios a su alcance para subsanarla y, si procede, adoptar las medidas necesarias para impedir su repetición en el futuro.

Asimismo, Naturgy colabora con las autoridades competentes de cada país en la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación de actividades terroristas, aportando toda la información que soliciten de acuerdo con las normas vigentes en la materia, así como denunciando las operaciones sospechosas.

Políticas fiscales

Estrategia fiscal y Política de Control y Gestión de Riesgos Fiscales

El Consejo de Administración, en su sesión de 9 de enero de 2018, ha aprobado la estrategia fiscal y Política de Control y Gestión de Riesgos Fiscales, que regula los principios básicos que deben guiar la función fiscal de Naturgy, así como las principales líneas de actuación para mitigar y guiar el correcto control de los riesgos fiscales.

Los principios básicos que rigen la estrategia fiscal de Naturgy son los siguientes:

- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Perfil de riesgo fiscal bajo.
- Adopción de tratamientos fiscales sobre la base de motivos económicos.
- Transparencia de la información fiscal.
- Cooperación con las Administraciones tributarias.

Asimismo, las líneas básicas de la Política de Control y Gestión de Riesgos Fiscales son las siguientes:

- Gobierno fiscal claramente definido.
- Procedimientos para el control del riesgo fiscal derivado del *compliance*.
- Procedimientos para la evaluación y el control de los tratamientos fiscales inciertos.
- Supervisión del funcionamiento del marco de control fiscal.
- Información periódica de la situación fiscal al Consejo de Administración.

Todas estas políticas fiscales de Naturgy están alineadas con:

- **La Política de Responsabilidad Social Corporativa de Naturgy**, que establece como uno de los compromisos y principios de actuación el de “actuar con responsabilidad en la gestión de los negocios y cumplir con las obligaciones fiscales en todas las jurisdicciones en las que opera la compañía, asumiendo el compromiso de transparencia y colaboración con las administraciones tributarias correspondientes”.
- **El Código Ético de Naturgy**, que establece que “todos los empleados del grupo deben cumplir las leyes vigentes en los países donde desarrollan su actividad, atendiendo al espíritu y la finalidad de las mismas, y observando en todas sus actuaciones un comportamiento ético”.
- **El Código de Buenas Prácticas Tributarias (CBPT)** aprobado, con fecha 20 de julio de 2010, por el pleno del Foro de Grandes Empresas, órgano constituido por la Agencia Estatal de Administración Tributaria con las principales empresas españolas, entre las que se encuentra Naturgy Energy Group, S.A. Este CBPT contiene recomendaciones de las autoridades fiscales, voluntariamente asumidas por Naturgy, tendentes a mejorar la aplicación del sistema tributario a través del incremento de la seguridad jurídica, la reducción de la litigiosidad, la cooperación recíproca basada en la buena fe y la confianza legítima, y la aplicación de políticas fiscales responsables.

Para alinear las prácticas tributarias de Naturgy con estos principios, el grupo cuenta con una Norma General del Marco de Control Fiscal que ha sido diseñada de acuerdo con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales, así como para el diseño e implementación de un *tax control framework*.

Por otro lado, Naturgy cuenta con un mapa de riesgos en el que se identifican específicamente los riesgos fiscales y las controversias sobre la interpretación o aplicación del marco jurídico fiscal. La información sobre las principales actuaciones con trascendencia fiscal se detalla en la Nota 21 de “Situación fiscal” de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Paraísos fiscales

La creación o la adquisición de participaciones en entidades domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría.

A cierre del ejercicio 2018, el Grupo Naturgy no tiene ninguna sociedad en ningún territorio con consideración de paraíso fiscal atendiendo a la normativa española que determina los países que tienen la consideración de paraísos fiscales (Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio y Real Decreto 116/2003, de 31 de enero).

Para la participación del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd. —sociedad tenedora indirectamente de una única participación industrial que desarrolla la actividad de generación eléctrica por ciclo combinado de gas en Puerto Rico (Ecoeléctrica, L.P.)—, que se encontraba domiciliada en las Islas Caimán el 2 de febrero de 2018 se completó el cambio de domicilio social a Puerto Rico.

Para la participación del 52,2% en Gasoducto del Pacífico (Cayman), Ltd. —sociedad sin actividad incorporada al grupo como consecuencia de la adquisición del Grupo CGE— que se encontraba domiciliada en las Islas Caimán el 12 de enero de 2018 se completó la liquidación de la sociedad y su disolución se produjo con la baja efectiva del registro público de compañías el 12 de abril de 2018.

Contribución fiscal

Naturgy presta una atención prioritaria al cumplimiento de su obligación de pagar los impuestos que, de acuerdo con las normas aplicables, resulten debidos en cada territorio.

La contribución fiscal total de Naturgy ascendió en el ejercicio 2018 a 3.268 millones de euros (3.272 millones de euros en el ejercicio 2017). En la siguiente tabla se muestra el desglose de los tributos efectivamente pagados por Naturgy por países y segmentado entre aquellos que suponen un gasto efectivo para el grupo —denominados “tributos propios”—, y aquellos que se retienen o repercuten al contribuyente final —denominados “tributos de terceros”—:

Contribución fiscal de Naturgy (millones de euros)

País	Tributos propios						Tributos terceros						Total			
	Impuesto sobre beneficios ¹		Otros ²		Total		IVA		Impuestos sobre hidrocarburos		Otros ³		Total			
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
España	62	112	621	537	683	649	1.056	845	409	342	270	228	1.735	1.415	2.418	2.064
Argentina	10	15	17	67	27	82	9	19	-	-	39	34	48	53	75	135
Brasil	52	51	46	67	98	118	73	74	-	-	13	7	86	81	184	199
Colombia	-	60	-	57	-	117	-	-	-	-	-	11	-	11	-	128
Chile	31	101	13	11	44	112	60	81	-	-	47	22	107	103	151	215
México	71	66	2	4	73	70	39	57	-	-	13	19	52	76	125	146
Panamá	6	10	7	9	13	19	-	-	-	-	4	4	4	4	17	23
Resto LatAm	7	8	2	1	9	9	5	4	-	-	8	4	13	8	22	17
Total LatAm	177	311	87	216	264	527	186	235	-	-	124	101	310	336	574	863
Europa	24	15	8	35	32	50	161	170	80	111	3	14	244	295	276	345
Total	263	438	716	788	979	1.226	1.403	1.250	489	453	397	343	2.289	2.046	3.268	3.272

1. Corresponde al impuesto sobre beneficios efectivamente pagado en el ejercicio que figura en el estado de flujos de efectivo de las Cuentas Anuales Consolidadas. No incluye cantidades devengadas. La información sobre la conciliación entre el “impuesto sobre beneficios” registrado y el que resultaría de aplicar el tipo nominal del Impuesto vigente en el país de la sociedad dominante (España) sobre el “resultado antes de impuestos” se detalla en la Nota 21 “Situación Fiscal” de las Cuentas Anuales Consolidadas.

2. Incluye tributos energéticos que en España ascienden a 306 millones de euros en 2018 (260 millones de euros en 2017), tributos locales, la seguridad social por la cuota empresarial y otros tributos propios específicos de cada país.

3. Incluye básicamente retenciones a empleados y seguridad social por la cuota del empleado.

Beneficios por país

Millones de euros	
España	(3.297)
Argentina	41
Brasil	37
Chile	106
México	104
Panamá	13
Resto LatAm	(63)
Total LatAm	238
Europa	237
Total	(2.822)

Subvenciones recibidas

El movimiento de subvenciones de capital recibidas se detalla en la Nota 15 de las Cuentas Anuales Consolidadas. El importe recibido asciende a 1 millón de euros en 2018 (4 millones de euros en 2017). El importe de las subvenciones de explotación recibidas se detalla en la Nota 24 de las Cuentas Anuales Consolidadas y el importe recibido asciende a 1 millón de euros en 2018 (1 millón de euros en 2017).

Política de Derechos Humanos

El compromiso de la compañía con el respeto y la protección de los derechos humanos se expresa tanto en la Política de Responsabilidad Corporativa como en el Código Ético. La Política de Derechos Humanos, aprobada en 2011 por el Comité de Dirección, viene a formalizar y establecer de manera precisa cómo la compañía cree que tiene que incorporar este asunto en su gestión empresarial.

La Política de Derechos Humanos adquiere todo su sentido en aquellas ubicaciones en las que la legislación local no ofrece un nivel adecuado de protección de los derechos humanos y su cumplimiento está integrado horizontalmente en la compañía y es responsabilidad de cada una de las áreas de negocio.

La política establece diez principios, los cuales han sido determinados a partir de los riesgos principales detectados en la compañía, en materia de derechos humanos, y acepta los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos. Además, se centra en los principios más relevantes que más afectan al negocio de la compañía.

Principios de la Política de Derechos Humanos

1. Evitar prácticas discriminatorias o que menoscaben la dignidad de las personas.
2. Erradicar el uso del trabajo infantil.
3. Facilitar la libertad de asociación y la negociación colectiva.
4. Proteger la salud de las personas.
5. Ofrecer un empleo digno.
6. Compromiso con las personas vinculadas a proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.
7. Apoyar y promover públicamente el respeto de los derechos humanos.
8. Respetar a las comunidades indígenas y los modos de vida tradicionales.
9. Proteger las instalaciones y a las personas desde el respeto a los derechos humanos.
10. Contribuir a combatir la corrupción.

El conocimiento y el cumplimiento de la política se refuerza desde la compañía mediante el plan de comunicación y formación, que incluye un curso online de obligado seguimiento por todos los empleados, seminarios basados en la explicación de los principios y los conflictos que puedan aparecer y sesiones informativas acerca de la política y la implicación en el negocio.

Naturgy se compromete a dedicar los recursos necesarios para asegurar la implantación efectiva de esta Política de Derechos Humanos. En este sentido, la compañía analizará periódicamente los asuntos de derechos humanos que resultan aplicables para su actividad e implantará mecanismos que le permitan valorar el riesgo de incumplimiento de los mismos en los entornos en donde opera.

Durante los procesos iniciales de los proyectos de inversión, y en los análisis de impacto social y ambiental, la compañía tomará en consideración su impacto en la protección y la promoción de los derechos humanos y definirá indicadores al respecto. Del mismo modo, la compañía implantará medidas específicas para la gestión de los potenciales impactos y riesgos sobre los derechos humanos de los proyectos e inversiones y se asegurará que se destinan los recursos adecuados para la implantación de las medidas correctoras identificadas.

En los procesos de *due diligence* previos a la formalización de acuerdos de colaboración, también con agencias gubernamentales, la compañía se compromete a evaluar las políticas y las prácticas en materia de derechos humanos de sus contrapartes y a actuar de conformidad con los principios establecidos en la política.

Los incumplimientos, tanto de la política como de cualquier otro aspecto relacionado con el respeto a los derechos humanos, se analizarán de acuerdo con los procedimientos internos, la normativa legal y los convenios vigentes, y podrán dar lugar a las medidas disciplinarias o laborales que la normativa interna y la legislación determinen.

Los empleados de Naturgy tienen la obligación de poner en conocimiento de la compañía, de manera confidencial y a salvo de represalias, cualquier incumplimiento de los compromisos recogidos en esta política que pudieran observar. También podrán reportar aquellas personas que, sin ser empleados de la compañía, observen potenciales malas prácticas en este ámbito.



Acercas del
Informe Anual
Integrado

Acerca de este informe

Este Informe Anual Integrado ha sido elaborado de acuerdo con el marco de información <IR> publicado por el International Integrated Reporting Council (IIRC). Asimismo, para los aspectos no financieros se han tenido en cuenta los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), conocidos como GRI Standards.

Conforme a lo establecido en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, se incorpora el estado de información no financiera consolidado, por lo que hace referencia a las cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno contenidas en el apartado 7 de este informe anual integrado.

Asimismo, para la elaboración del informe se han considerado las recomendaciones contenidas en la Guía para la elaboración del Informe de Gestión de las entidades cotizadas, que la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó en 2013.

Anualmente, Naturgy realiza un análisis de materialidad que identifica los asuntos más relevantes y prioritarios para la compañía en materia ambiental, social y gobernanza (ESG por sus siglas en inglés).

Los asuntos materiales identificados a nivel corporativo son aquellos que:

- Resultan de mayor relevancia desde el punto de vista de la responsabilidad corporativa y el Reporting.
- Pueden promover un cambio más significativo.
- Son considerados de mayor relevancia para los grupos de interés de la compañía.

El análisis de materialidad tiene el objeto de:

- Identificar qué asuntos son materiales y se deben reportar.
- Servir como base para dar respuesta a índices de sostenibilidad y agencias de rating.
- Conocer la relevancia interna y externa de los asuntos identificados.
- Representar la correlación de los asuntos identificados.
- Explicar el significado que tiene para Naturgy cada uno de los asuntos identificados.
- Conocer el impacto en el negocio de cada uno de los asuntos materiales y en qué grupos de interés tiene impacto.
- Identificar los principales riesgos y oportunidades para Naturgy respecto a cada asunto material.
- Vincular los asuntos materiales con los Global Reporting Initiative (GRI) Standards.

- Aglutinar el estado de la gestión de Naturgy respecto a cada asunto material.
- Servir como base de un cuadro de mando que permita el seguimiento y la mejora de la gestión de los asuntos materiales para Naturgy.
- Vincular los asuntos materiales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y dar a conocer su grado de avance en los países en los que Naturgy tiene actividad.
- Conocer los principales eventos acontecidos en los últimos doce meses que han estado relacionados con Naturgy y vinculados con cada uno de los asuntos identificados.

En 2018 se ha actualizado el análisis de materialidad, y se ha alineado con los compromisos y la estrategia de la compañía.

Se ha evaluado la materialidad de los aspectos relevantes identificados y se han priorizado los contenidos más relevantes que se deben incorporar en el informe de gestión, tal y como se detalla a continuación:

Identificación de aspectos relevantes	Basado en un análisis interno y externo, se ha definido un listado de aspectos que pueden afectar sustancialmente la capacidad de Naturgy para crear valor en el corto, medio y largo plazo. Para ello se ha considerado: • Expectativas de los grupos de interés: principales aspectos definidos por GRI Standards y suplementos sectoriales GRI Electric Utilities y Oil&Gas, tomando como base el estudio de materialidad realizado por Naturgy. Se han utilizado como base los 33 GRI Standards. • Expectativas de los inversores: feedback de los inversores y analistas ESG recibidos durante los distintos roadshows del año 2018. • Se consideran las opiniones internas y la perspectiva externa: se han realizado 39 entrevistas con diferentes áreas de la compañía y 10 entrevistas con grupos de interés externos. • Otras fuentes externas de prescriptores.
Evaluación de la materialidad de los aspectos identificados	Asignación a los aspectos identificados del grado de relevancia que suponen para Naturgy en función de su posible impacto tanto positivo como negativo en su capacidad para generar valor. Según el grado de relevancia, se obtienen aquellos aspectos que van a ser considerados parte del contenido del informe de gestión.
Priorización de contenidos	Una vez determinados los contenidos del informe se priorizan según su magnitud para centrarlo en aquellos contenidos que resultan más relevantes.

Naturgy ha identificado once asuntos materiales de máxima relevancia. También ha identificado el resto de asuntos de interés:

	Asuntos identificados	Carácter del asunto
Asuntos de máxima relevancia	1 Emisiones y cambio climático	Ambiental
	2 Seguridad y salud ocupacional	Social
	3 Acceso a energía	Social
	4 Acción social y desarrollo de las comunidades locales	Social
	5 Innovación y tecnología sostenible	Económico y social
	6 Atención y satisfacción del cliente	Social
	7 Biodiversidad	Ambiental
	8 Retención y desarrollo del talento	Social
	9 Eficiencia energética y consumo de energía	Ambiental
	10 Evaluación de la cadena de suministro	Social y ambiental
	11 Diversidad e igualdad	Social

Para cada uno de los asuntos de máxima relevancia, la compañía ha recopilado, identificado y analizado la siguiente información en su estudio de materialidad:

- Definición y descripción del asunto.
- Subasuntos en los que se divide el asunto.
- Principio de la Política de Responsabilidad Corporativa asociado con el asunto.
- Relevancia del asunto para la compañía y su negocio.
- Como impacta el asunto en el negocio (coste, ingreso o riesgo).
- En qué etapa de la cadena de valor impacta el asunto.
- Qué grupo de interés se ve impactado por el asunto.
- Riesgos y oportunidades relacionados con el asunto.
- Gestión del asunto por parte de Naturgy.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados al asunto de manera directa.
- Eventos relevantes relacionados con Naturgy y vinculados al asunto.

A alcance

Los datos financieros y no financieros de Naturgy presentados en este informe son consolidados y hacen referencia a todas las actividades llevadas a cabo durante el año 2018 como operador global de gas y electricidad, aunque existen particularidades en algunos capítulos:

Como consecuencia del proceso de desinversión del negocio de minería en Sudáfrica formalizado en el ejercicio 2018 descrito en la Nota 11 “Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos mantenidos para la venta y actividades interrumpidas” de las Cuentas Anuales Consolidadas, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada correspondiente al ejercicio 2017 y las magnitudes operativas del periodo 2017 han sido reexpresadas, a efectos comparativos con la información relativa al ejercicio 2018, en aplicación de la NIIF 5.

En 2018 esta información sobre las actividades interrumpidas hace referencia a las sociedades de los países Moldavia, Kenia y Sudáfrica. Las sociedades de los países Kenia y Sudáfrica se han vendido antes de la finalización del año; lo que ha supuesto una dificultad adicional para la obtención de información no financiera en algunos de los indicadores. Con el objetivo de aclarar el perímetro utilizado en los indicadores no financieros y proporcionar la mayor transparencia posible, en cada capítulo del estado de información no financiera se especifican con una nota a pie de página aquellos indicadores para los cuales no ha sido posible la obtención de datos de alguno de estos países.

Aquellos indicadores que representen la evolución a lo largo del año recogerán la información de las sociedades mantenidas para la venta, siempre que no se especifique lo contrario

en nota a pie de página, mientras que los indicadores que representen información a cierre de año no incluirán la información de dichas sociedades.

En el ámbito de recursos humanos, la información reportada corresponde a los países en los que Naturgy está presente y tiene constituidas sociedades con personal contratado adscrito a ellas y en donde la compañía realiza una gestión centralizada de sus políticas de recursos humanos, excepto el número de empleados y el porcentaje de hombres y mujeres que tiene en cuenta todos los empleados del grupo según perímetro de consolidación.

En el apartado de medioambiente, la información presentada hace referencia únicamente a aquellas sociedades o actividades en las que la participación es igual o superior al 50%, que tienen capacidad de influencia en la gestión ambiental y que cuentan con una capacidad de impacto significativo, considerando los datos globales.

La relación completa de empresas que integran Naturgy a 31 de diciembre de 2018 figura en el Anexo I “Sociedades de Naturgy” de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Asimismo, las variaciones en el perímetro de consolidación se describen en el Anexo II de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Verificación

El estado de información no financiera del informe de gestión ha sido sometido a un proceso de revisión externa independiente. El informe de aseguramiento independiente donde se incluyen los objetivos y el alcance del proceso, así como los procedimientos de revisión utilizados y sus conclusiones, se adjunta como anexo a este informe.

Información pública de Naturgy

El lector dispone también de otros informes, todos ellos accesibles en www.naturgy.com. Cada uno contiene información adicional de utilidad para un completo entendimiento de las actuaciones de la compañía:

Informes anuales



IF

Informe Financiero

Elaborado según NIIF y auditado externamente. El informe de gestión consolidado incorpora el Estado de información no financiera cuya información ha sido sometida a un proceso de revisión externa independiente.



IRC

Informe de Responsabilidad Corporativa

Elaborado según los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), GRI Standards y verificado externamente.



IGC

Informe de Gobierno Corporativo

Elaborado según modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).



ICA

Informe de la Comisión de Auditoría

Elaborado según las normas establecidas en la Comisión de Auditoría.



IRCA

Informe sobre Remuneraciones de los Miembros del Consejo de Administración

Elaborado según artículo 541 de la Ley del Mercado de Valores.

Otros informes

**Informe de Biodiversidad**

Informe Huella de Carbono

Informes trimestrales de resultados

Información en la web corporativa

- La compañía.
- Actividades.
- Accionistas e inversores.
- Reputación y responsabilidad corporativa.
- Nuestra gente.
- Clientes y nuevas altas.

Domicilio social:

Avenida de San Luis, 77
28033 Madrid

Sede en Barcelona:

Plaza del Gas, 1
08003 Barcelona

www.naturgy.com

www.informeanual2018.naturgy.com

Edición:

Dirección General de Comunicación
y Relaciones Institucionales

Diseño gráfico:

Gosban Reporting
www.gosban.es



www.naturgy.com