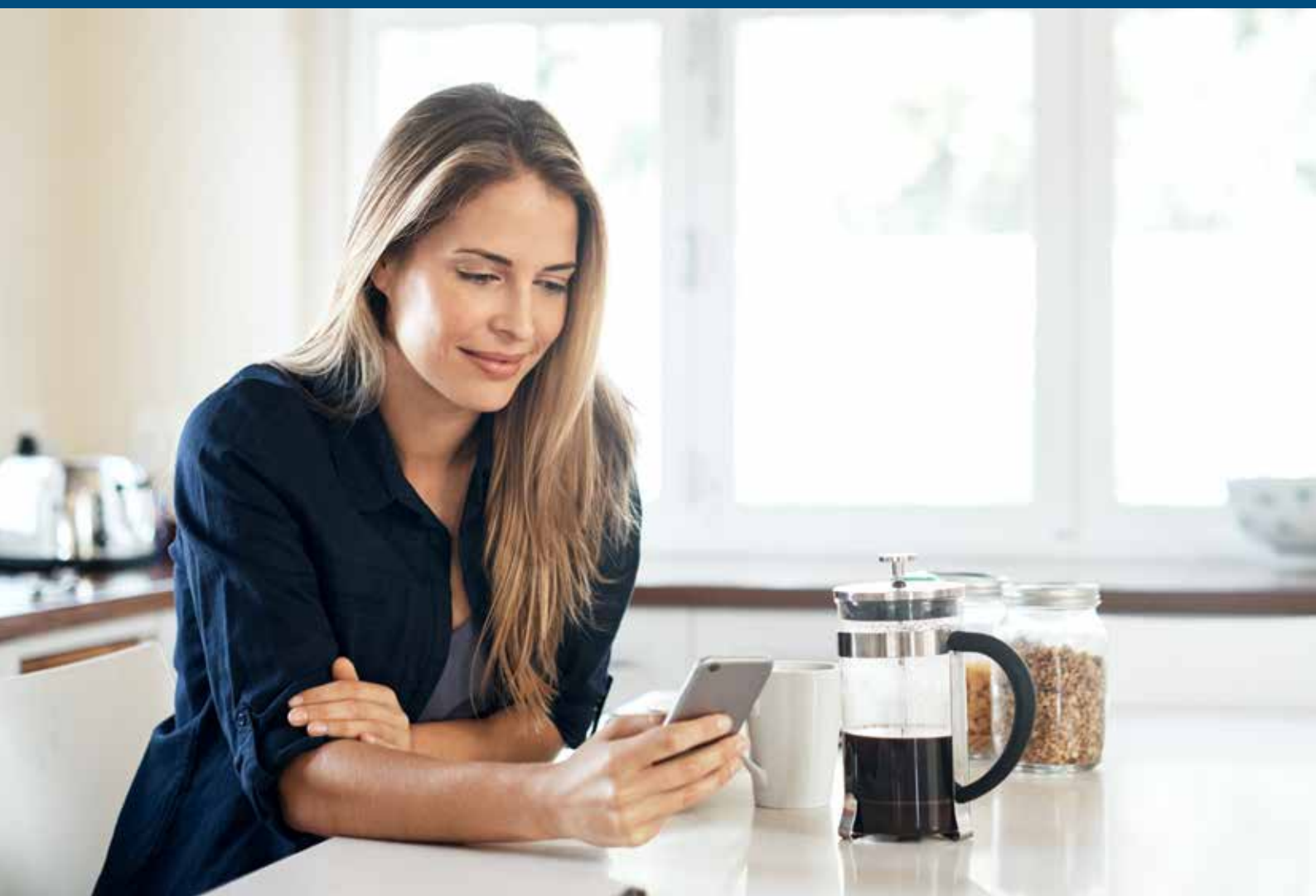


Informe Anual Integrat 2018

La nostra energia
crea valor

Naturgy 



Informe Anual Integrat
2018

Naturqu



Carta del President	Pàg. 6
Principals fites i magnituds bàsiques	Pàg. 8
Tendències del mercat, riscos i oportunitats	Pàg. 16
Govern Corporatiu	Pàg. 26
Model de negoci i creació de valor	Pàg. 36
Evolució i resultat dels negocis	Pàg. 46
Estratègia	Pàg. 80
Innovació sostenible	Pàg. 96
Els nostres compromisos	Pàg. 104
Sobre l'Informe Anual Integrat	Pàg. 173

Carta del President

Senyores i Senyors Accionistes:

Em complau presentar l'informe de gestió de Naturgy corresponent a l'exercici 2018, un any marcat per rellevants fites corporatives, que han permès a la companyia iniciar la seva transformació, preparant-la per a la transició energètica. D'aquesta manera podrà afrontar amb més solidesa el futur i assolir els objectius del Pla Estratègic 2018-22.

Des de principis del 2018, han ocorregut una sèrie d'esdeveniments que em permeto enumerar. Després del relleu a la presidència al febrer, va succeir al maig una reestructuració accionarial, amb la sortida d'un accionista històric, Repsol, i l'entrada d'un nou accionista, Rioja Bidco, participat per CVC i Corporación Financiera Alba. Això va portar els primers canvis en el si del Consell d'Administració.

Al juny, i amb un ampli suport per part de la Junta General, es van prendre les primeres decisions en matèria de govern corporatiu, per tal d'agilitzar la presa de decisions, simplificar l'estructura organitzativa i adaptar els perfils dels consellers a la nova realitat de l'empresa.

En aquest sentit, es va aprovar, d'una banda, la reducció del Consell d'Administració, amb la incorporació de nous consellers amb àmplia experiència industrial i internacional, i la potenciació de la figura dels independents, que van augmentar el seu pes relatiu dintre del Consell. D'altra banda, es va implementar una nova estructura en l'organització per assegurar una gestió més simple, transparent i amb major autonomia dels negocis, sempre sota l'estructura de supervisió corporativa.

Al juny també, després del llançament de la nova marca, vam presentar al mercat el nou Pla Estratègic 2018-22. Aquest pla estratègic, que té com a eix fonamental buscar la satisfacció dels nostres clients i crear valor per als nostres accionistes, està basat en la consolidació del creixement orgànic del grup. Així mateix, concentra els esforços de la gestió en quatre pilars fonamentals: i) fomentar la simplicitat i l'accountability de la gestió, ii) optimitzar l'operativa dels negocis, iii) assegurar la disciplina d'inversió i iv) optimitzar la remuneració a l'accionista de forma sostenible.

En tan sols sis mesos de treball en base a aquest nou full de ruta, hi ha hagut una evolució positiva dels negocis, però serà durant els propers anys quan aflori una millora de resultats a mesura que s'avanci en l'execució del Pla Estratègic.

L'èbitda ordinari del 2018 va créixer un 12%, fins als 4.413 milions d'euros, i la companyia va obtenir un benefici net ordinari de 1.245 milions d'euros, un 57% superior al del 2017.

Tots els negocis van millorar els seus resultats operatius ordinaris durant l'exercici del 2018, tot i l'evolució desfavorable dels tipus de canvi, principalment a Amèrica Llatina. A més, durant el 2018 es van invertir 2.321 milions d'euros, un 30% més que l'any anterior, dels quals un 70% es va destinar a projectes de creixement.

En nom d'una major transparència i en coherència amb les hipòtesis considerades a l'hora de definir els nostres compromisos per a l'any 2022, quan es va aprovar el Pla Estratègic es va dur a terme una revisió del valor comptable d'actius, principalment de generació convencional a Espanya. Aquesta revisió es va traduir en un *write down* de 4.851 milions d'euros. A causa d'això, el 31 de desembre, la companyia va registrar a nivell consolidat unes pèrdues comptables per valor de 2.822 milions d'euros, que no afecten la política de distribució de dividendes i que evidencien un compromís de l'equip no només amb els resultats, sinó també amb la transparència.

La generació de caixa durant el 2018 va ascendir a 5.521 milions d'euros, que es van destinar d'una manera equilibrada a i) el creixement en actius estratègics, entre els quals vull destacar les energies renovables; ii) la reducció del deute financer, i iii) la remuneració a l'accionista.

En aquest sentit, vull reafirmar el compromís inclòs en el Pla Estratègic amb la retribució creixent i sostenible envers l'accionista. En 2018, aquest compromís es va traduir en un augment del 30% del dividend respecte del 2017, que arribarà als 1,30 € per acció, una xifra que serà proposta a la Junta General del 5 de març per a la seva aprovació. Gràcies al pagament de dividend i al programa de recompra d'accions —en el cas d'absència d'oportunitats d'inversió inorgànica que compleixin amb els criteris de disciplina financera d'inversió—, els accionistes de Naturgy podran ser retribuïts amb un total de 1.500 milions d'euros amb càrrec a l'exercici del 2018, un 50% més que l'any anterior.

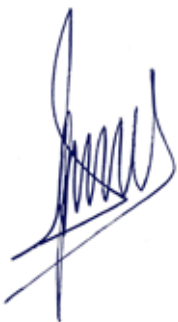
Aquests resultats no haguessin estat possibles sense la bona feina i el màxim compromís de l'equip directiu, per al qual la companyia ha instaurat un pla d'incentius a llarg termini vinculat a la rendibilitat total de l'accionista fins el 2022. L'alineació dels interessos dels accionistes i del management de la companyia serà, novament, una garantia per a la creació de valor que persegueix l'actual Pla Estratègic.

La gestió responsable dels negocis ens manté en el lideratge dels diferents índexs de sostenibilitat del mercat. Naturgy és, per segon any consecutiu, líder global en el sector de Gas Utilities del DJSI i líder global en sector Multiutilitats de FTSE4Good; és l'única energètica espanyola per la seva acció contra el canvi climàtic dintre de la "A list" de CDP, que ens ha reconegut per vuitè any consecutiu com a líder mundial; ha obtingut la màxima qualificació en mitigació del canvi climàtic i integració de la sostenibilitat, segons MSCI; es troba entre les 120 empreses més sostenibles del món en el Euronext Vigeo; i està en el TOP5 mundial en transparència i sostenibilitat, segons Sustainalytics.

En l'àmbit social, la companyia va reafirmar el seu ferm compromís en tots els països on desenvolupa la seva activitat, i molt especialment amb les persones més vulnerables. A més de la millora de la gestió d'aquests clients, en el marc del Pla de Vulnerabilitat, la Fundació Naturgy ha donat un impuls definitiu a iniciatives com l'Escola d'Energia i el programa de voluntariat energètic amb empleats. La fundació també ha llançat dues noves iniciatives: un Fons Solidari de Rehabilitació Energètica, per ajudar a millorar l'eficiència dels habitatges de famílies vulnerables, i el projecte Cercle d'Ocupació, per donar formació en matèria de rehabilitació energètica a aturats de llarga durada.

Els convido a que coneguin, a través d'aquest informe, el detall de l'activitat i els resultats obtinguts per una empresa, que és la seva, i que el 2018 va celebrar el seu 175 aniversari en plena transformació cultural. Tot això per seguir vetllant pels interessos de tots els seus clients i accionistes.

Moltes gràcies.



Francisco Reynés Massanet
President Executiu



Principals fites i magnituds bàsiques

Principals fites de l'exercici 2018	10
Acompliment financer	12
Acompliment operatiu	14
Acompliment ambiental i social	15





Principals fites de l'exercici 2018

Naturgy va realitzar una **emissió de bons a 10 anys** per import de **850 milions d'euros** i cupó del 1,5%, els recursos dels quals es van destinar a una oferta de **recompres de bons** per un import de **916 milions d'euros** d'obligacions amb venciments entre 2019 i 2023.

Naturgy, a través de la seva filial Global Power Generation (GPG), va adquirir **dos projectes fotovoltaics solars al Brasil** al març de 2018. El desenvolupament d'aquests projectes, situats en l'estat de Minas Gerais i amb una capacitat de 83 MW, ha suposat una **inversió de més de 95 milions d'euros** i han entrat en operació comercial el 12 de desembre de 2018.

Al maig es materialitza la venda **de la participació del 20,072% del capital social de Gas Natural SDG, S.A., pertanyent a Repsol**, a Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U., societat participada per fons assessorats per CVC Capital Partners i per Corporación Financiera Alba, S.A.

Gener

Febrer

Març

Maig

El **6 de febrer de 2018**, el Consell d'Administració de Naturgy va nomenar **President Executiu el Sr. Francisco Reynés Massanet**, després de les renúncies del Sr. Isidre Fainé Casas a la seva condició de president del Consell d'Administració i membre d'aquest, i del Sr. Rafael Villaseca Marco al càrrec de Conseller Delegat. Addicionalment, el Sr. Isidre Fainé va ser nomenat President d'Honor de Naturgy.

El **19 de març de 2018**, després de l'aprovació de les autoritats de competència, es va completar la **venda d'una participació minoritària del 20% en la companyia Holding de Negocios de Gas, S.A.**, que posseeix els actius de xarxes de gas a Espanya, a un consorci d'inversors en infraestructures a llarg termini format per Allianz Capital Partners i Canada Pension Pla Investment Board per 1.500 milions d'euros, generant un increment de reserves d'aproximadament 1.000 milions d'euros.



El Consell d'Administració va aprovar el **nou Pla Estratègic 2018-2022**.

Es llança **Naturgy**, la **nova marca** del grup. Una marca internacional, adaptada als mercats globals i que representa els valors de la transformació de la companyia: simplicitat, innovació, *expertise* i respecte.

Al setembre de 2018, Naturgy va finalitzar **l'acord per renovar i estendre el contracte de subministrament de gas amb Sonatrach** fins el 2030 sota millors condicions.

El **3 de setembre de 2018**, la societat **Unión Fenosa Gas (UFG)**, participada al 50% per Naturgy, propietària de la planta egípcia de Damietta, va rebre el favorable laude arbitral del Centre Internacional d'Arranjament de Diferències relatives a Inversions (CIADI), institució dependent del Banc Mundial, que resol així la demanda presentada en 2014, fallant contra la República Àrab d'Egipte per la falta de subministrament a les instal·lacions de líquefacció d'UFG a Damietta.

A **l'octubre de 2018**, es va produir el **llançament del Fons Solidari de rehabilitació energètica**, l'import recaptat del qual es va destinar a la rehabilitació energètica d'habitatges seleccionats per entitats socials amb les quals s'han signat convenis.

Juny

La Junta General Ordinària d'Accionistes del 27 de juny de 2018 va aprovar una distribució de resultats que ha suposat destinar **1.001 milions d'euros a dividends** amb càrrec als resultats de l'exercici 2017. Del pagament total d'1 euro per acció, ja es va abonar un dividend a compte de 0,33 euros per acció en efectiu el 27 de setembre de 2017 i els 0,67 euros per acció restants han estat abonats el 5 de juliol de 2018, també en efectiu.

La Junta General d'Accionistes aprova també la **reducció del Consell d'Administració de 17 a 12 membres** i una nova composició d'aquest, reflex de la reestructuració accionarial provocada per la sortida de Repsol i l'entrada de CVC i de Corporació Financera Alba a l'accionariat.

Setembre

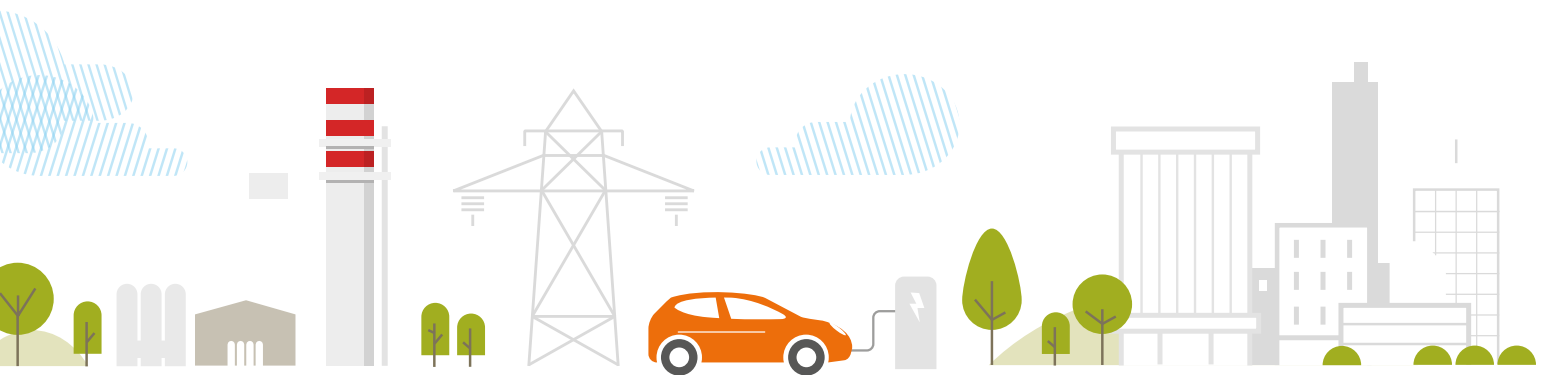
L'11 de setembre de 2018, el Govern de Victòria a **Austràlia** va anunciar **l'adjudicació a GPG** d'un total de 180 MW de potència de generació en un projecte eòlic situat a aproximadament 150 km de la ciutat de Melbourne.

Al **setembre de 2018**, Naturgy va obtenir el **lideratge mundial en el sector Gas Utilities de Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** per segon any consecutiu i el **lideratge mundial del sector multiutilitats de l'índex de sostenibilitat FTSE4GOOD**.

Octubre

Desembre

El **6 de desembre de 2018**, la **Compañía General de Electricidad S.A.**, filial xilena de Naturgy Energy Group, S.A., va completar una **emissió de bons per un import total de 5 milions d'Unitats de Foment (UF)**, equivalent a aproximadament 176 milions d'euros.



Acompliment financer

Import net de la xifra de negocis

Milions d'euros

24.339

+4,9% vs. 2017

Benefici net ordinari

Milions d'euros

1.245

+57% vs. 2017

Capex

Milions d'euros

2.321

+30,2% vs. 2017

Deute financer net (31/12)

Milions d'euros

13.667

-9,8% vs. 2017

Free Cash Flow després de minoritaris

Milions d'euros

3.054

Inversions

70%

en creixement

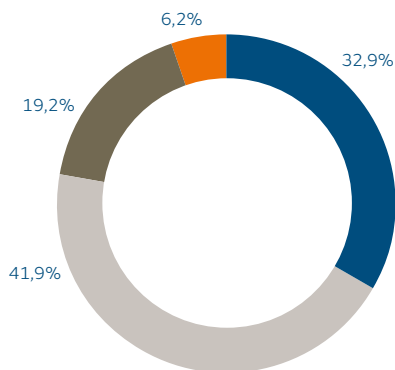
Ebitda ordinari

Milions d'euros

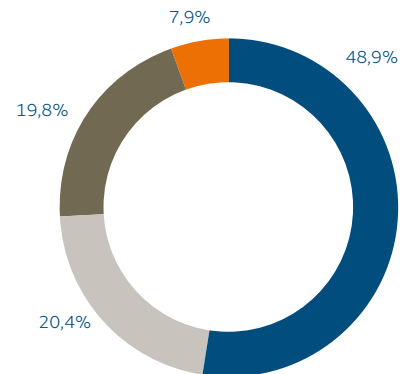
4.413

+12% vs. 2017

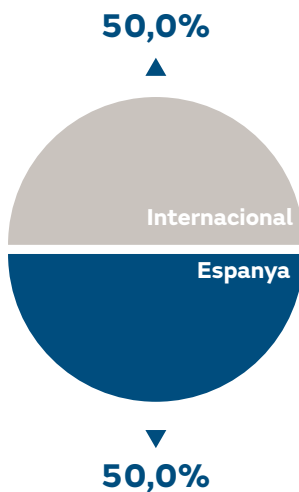
Ebitda ordinari per negoci



Inversions per negoci



Ebitda ordinari per zona geogràfica



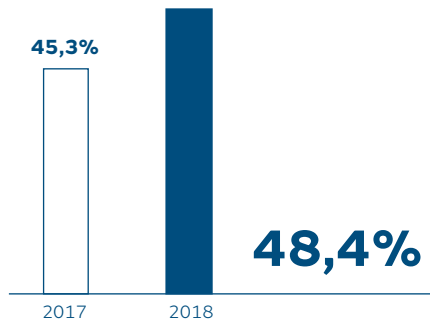
- Gas i electricitat
- Infraestructures EMEA
- Infraestructures LatAm Sud
- Infraestructures LatAm Nord

Resta: -0,2%

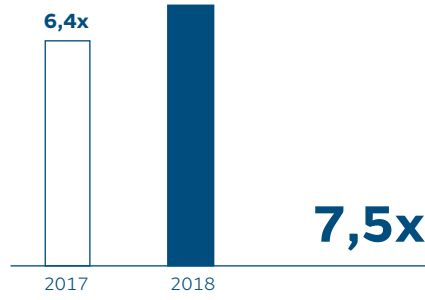
- Gas i electricitat
- Infraestructures EMEA
- Infraestructures LatAm Sud
- Infraestructures LatAm Nord

Resta: 3,0%

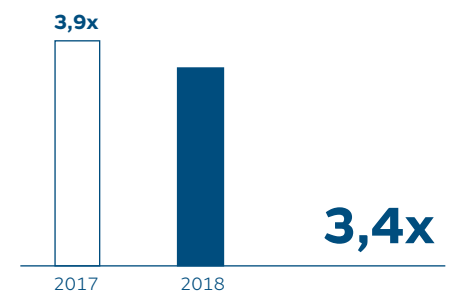
Endeutament



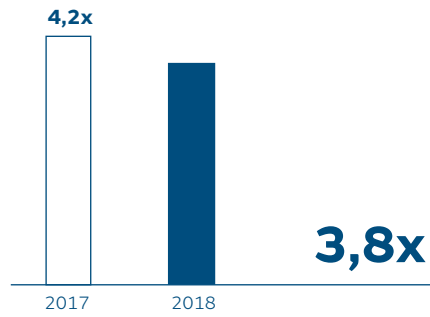
Ebitda/Cost deute financer net



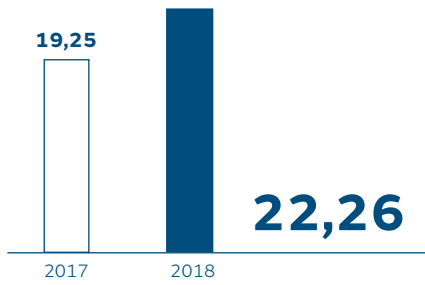
Deute financer net/Ebitda



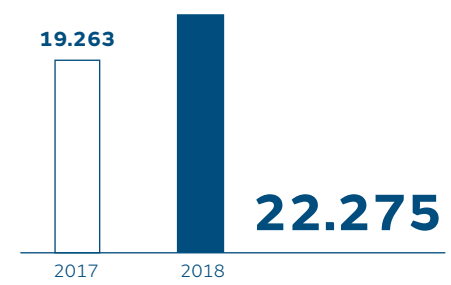
Deute financer net / Ebitda (NIIF 16)



Cotització a 31/12
en euros



Capitalització borsària el 31/12
Milions d'euros



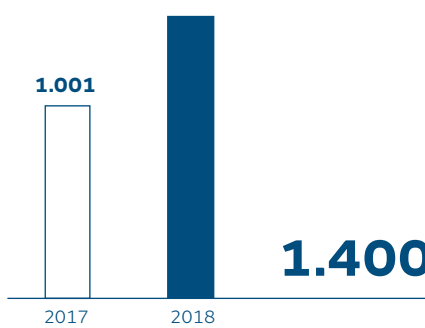
Benefici ordinari per acció
en euros

1,25

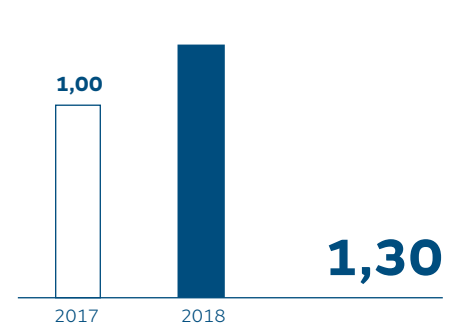
Núm. d'accions total
en milers

1.000.689
1.000.689 vs. 2017

Dividend pagat
Milions d'euros



Dividend distribuït per acció
en euros



Acompliment operatiu

Distribució

Distribució de gas (GWh)

Espanya: **197.313**
 Amèrica Llatina: **251.946**
 Total: **449.259**

Xarxa de distribució de gas (Km)

Espanya: **56.124**
 Amèrica Llatina: **63.874**
 Total: **119.998**

Punts de subministrament de gas (en milers)

Espanya: **5.403**
 Amèrica Llatina: **5.202**
 Total: **10.605**

Distribució d'electricitat (GWh)

Espanya: **32.698**
 Amèrica Llatina: **22.222**
 Total: **54.920**

Xarxa distribució d'electricitat (Km)

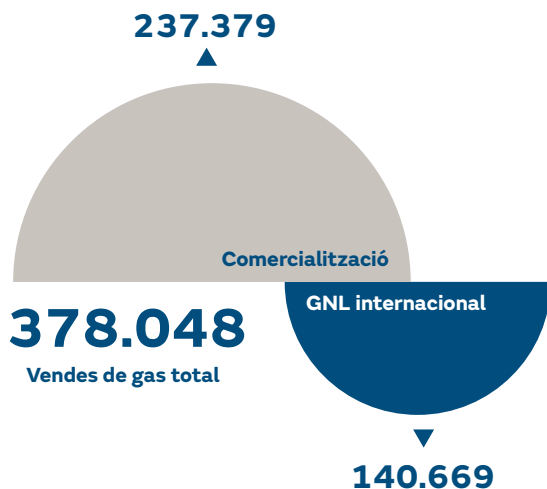
Espanya: **113.557**
 Amèrica Llatina: **101.975**
 Total: **215.532**

Punts subministrament d'electricitat (en milers)

Espanya: **3.740**
 Amèrica Llatina: **3.829**
 Total: **7.569**

Comercialització

Comercialització de gas (GWh)



Generació d'electricitat

Capacitat instal·lada total (MW)

15.597

Capacitat instal·lada Espanya	12.504
Capacitat instal·lada internacional	3.093

Producció neta total (GWh)

46.658

Producció neta Espanya	28.307
Producció neta internacional	18.351

Comercialització d'electricitat (GWh)

35.437
 35.640 en 2017

Acompliment ambiental i social

Medi ambient

Factor d'emissió de generació
(tCO₂/GWh)

342
388 en 2017

Emissions de gasos d'efecte hivernacle (GEH) (M tCO₂eq)¹

18,3
20,5 en 2017

Capacitat instal·lada lliure d'emissions (%)

27,5
26,4 en 2017

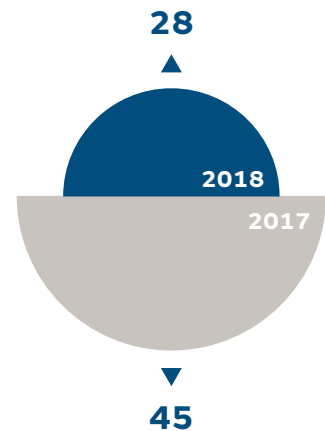
Producció neta lliure d'emissions (%)

24,9
19,6 en 2017

1. GEH: gasos efecte hivernacle, mesures com tCO₂ equivalent (abast 1).

Seguretat i salut

Nombre d'accidents amb baixa



Interès per les persones

Nombre d'empleats al tancament de l'exercici ²

12.700

Hores de formació per empleat

49,9
38,4 en 2017

69%
homes
71% en 2017



31%
dones
29% en 2017

2. No inclou el nombre d'empleats en els negocis classificats com a "operacions interrompudes" (786 persones en 2018 i 2.053 persones en 2017).

Compromís amb la societat i integritat

Valor econòmic distribuït
(milions d'euros)

23.413
22.402 en 2017

Comunicacions rebudes pel Codi Ètic (nombre)

199
141 en 2017

A person wearing a white shirt is sitting at a wooden table in a cafe or office setting. They are holding a black smartphone in their right hand, looking at the screen. On the table, there is a white coffee cup with a lid, a laptop, and a small metal tray. The background is slightly blurred, showing more of the table and the person's arm.

Tendències del mercat, riscos i oportunitats

Tendències del mercat

18

Riscos

19

Oportunitats

24



Tendències del mercat

Reducció d'emissions de CO₂ i creixement de les energies renovables amb el gas natural com a contribuïdor clau

Els acords de París presos en la XXII Conferència Internacional sobre Canvi Climàtic (COP21) persegueixen minimitzar l'impacte del canvi climàtic, la qual cosa implicaria una reducció d'emissions només possible amb una transformació energètica a llarg termini. La transformació energètica pot ser una oportunitat, ja que requerirà incrementar la inversió, però reconfigurarà l'atractiu dels negocis i les inversions.

Tot i que no hi ha una única via per al compliment dels objectius climàtics, els escenaris més ambiciosos implicarien reptes molt rellevants per als combustibles fòssils.

Les renovables, gràcies a la reducció de costos d'inversió, consoliden el seu lideratge i seran la font d'energia primària de més creixement a mitjà i llarg termini. S'espera que el pes de les energies renovables sobre la demanda primària d'energia passi del 2%, que representava en 2016, al 6% en 2040.

Per la seva banda, s'espera en aquesta data que el gas natural tingui un pes del 20% en el mix d'energia primària, sent la principal font d'energia compatible amb els compromisos assolits.

Pes energies renovables

2%> 6%
2016 2040

Increment de la demanda elèctrica i l'eficiència energètica

En el consum final d'energia, l'electricitat creixerà un 62%, passant d'una demanda elèctrica mundial de 21.000 TWh en 2016 a una demanda de 34.000 TWh en 2040. D'una banda, el desenvolupament d'economies emergents requereix un major ús d'aplicacions elèctriques —motors, sistemes de refrigeració, tecnologies d'informació, etc.— i, d'altra banda, la major electrificació a la llar i en el transport, així com la digitalització, contribuiran a aquest creixement de l'electricitat com a energia final.

S'espera que el percentatge que representa l'electricitat sobre la demanda d'energia total passi del 19% en 2016 al 23% en 2040.

Pes electricitat sobre energia total

19%> 23%
2016 2040

Big data i analítica de dades

La digitalització, referida al sector energètic, com a desenvolupament d'aplicacions i serveis que transformin la relació amb el client per una connectivitat més gran permetran optimitzar la gestió de la demanda (*smart devices*) i incrementar la cartera de productes i serveis.

S'espera un increment de 27 bilions en el nombre de dispositius connectats al món entre 2017 i 2020. D'altra banda, l'increment de vendes a través de canals digitals en l'esmentat període s'espera que sigui de més d'1 trilió d'USD.

Dispositius connectats

27 bilions
2017-2020

Riscos

Model de Gestió de Riscos

El Model de Gestió de Riscos de Naturgy busca garantir la predictibilitat de l'acompliment de la companyia en tots els aspectes rellevants per als seus grups d'interès. Això requereix establir la tolerància al risc per mitjà de la fixació de límits per a les categories de risc més rellevants. Amb això, la companyia pot anticipar-se a les conseqüències de la materialització de certs riscos, i és percebuda en els mercats com una companyia sòlida i estable, amb tots els beneficis que això comporta.

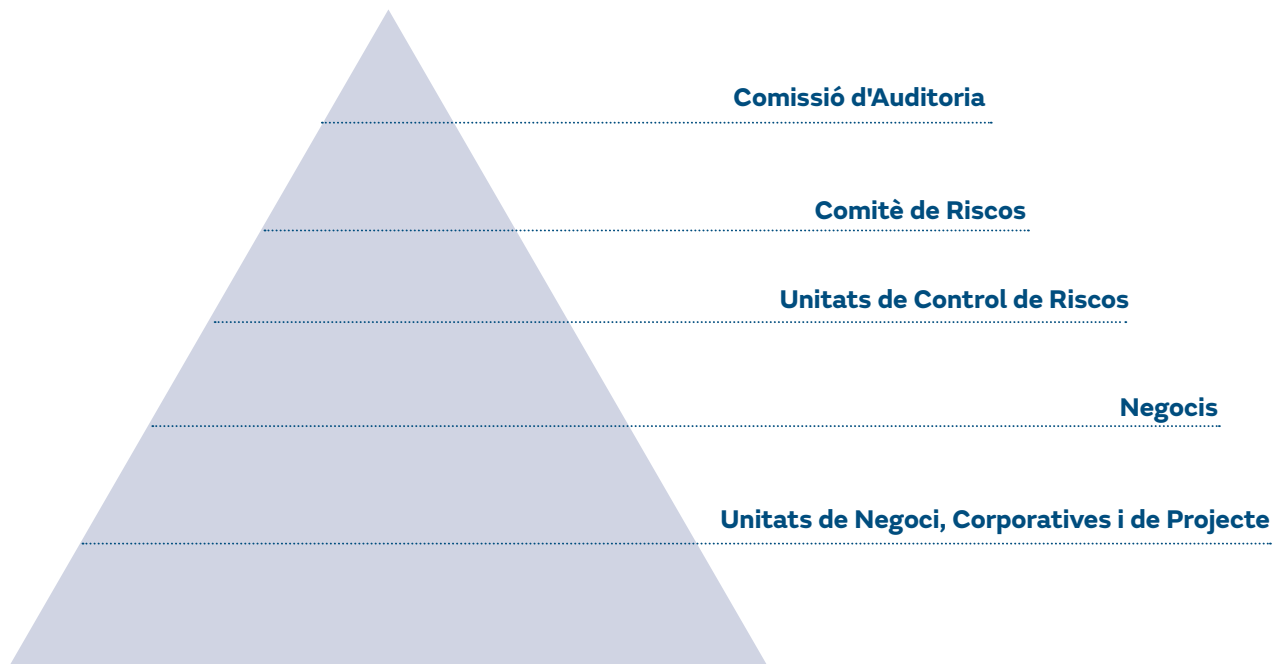
Naturgy disposa d'un marc que integra la visió de Govern, Riscos i Compliment de la companyia de manera que possibilita una visió integrada dels processos del grup, els controls existents sobre aquests i el risc que s'hi associa.

Categories de risc

Cada unitat de negoci té informació específica dels principals tipus de riscos que poden afectar-li. Amb això, es busca facilitar el procés de presa de decisions, la qual cosa, al seu torn, redunda de manera positiva en la companyia, ja que en millora la rendibilitat, la predictibilitat en el seu comportament i la seva eficiència.

El sistema inclou fonamentalment tres categories de risc:

- **Risc de mercat:** entès com la incertesa relacionada amb els preus de les matèries primeres, tipus de canvi i tipus d'interès, els quals poden incidir sobre els balanços de la companyia, els costos de proveïment o la capacitat de finançament en els mercats de capitals. El focus del mesurament és doble: de curt termini orientat al compte de resultats i de llarg termini orientat al valor de la companyia, incorporant la capacitat de generació de recursos de l'actiu i l'estabilitat d'aquest, la variabilitat de l'estructura financera exigible i la volatilitat de factors de descompte aplicables.
- **Risc de crèdit:** entès com el risc de solvència financera de la cartera comercial de la companyia. Addicionalment, incorpora el mesurament a curt termini de les rendibilitats obtingudes en la col·locació d'excedents a entitats financeres, orientat a seleccionar carteres més eficients.
- **Risc operacional:** entès com la possible ocurrència de pèrdues financeres originades per errors en processos, sistemes interns o altres factors. Permet l'objectivació del risc, determinant en la presa de consciència en la companyia i en la millor gestió de l'exposició d'aquesta, claus en la percepció del mercat reassegurador en relació amb l'excel·lència operativa en Naturgy.



Òrgans de gestió de riscos

Garantir la predictibilitat i la sostenibilitat en l'acompliment operatiu i financer de la companyia és un dels aspectes clau de la gestió del risc en Naturgy, i compta per a això amb diferents organismes, amb àmbits de responsabilitat clarament identificats.

Comissió d'Auditoria

Supervisa l'eficàcia del control intern i dels sistemes de gestió de riscos de la companyia. Vetlla perquè aquests identifiquin els diferents tipus de risc i les mesures previstes per a mitigar-los i per a abordar-los en cas que es materialitzin en un dany efectiu.

Comitè de Riscos

Responsable de determinar i revisar el perfil de risc objectiu de la companyia. Garanteix l'alineament amb la posició estratègica d'aquesta i vetlla pels interessos dels seus grups d'interès. Així mateix, supervisa que tota l'organització compregui i accepti la seva responsabilitat en la identificació, l'avaluació i la gestió dels riscos més rellevants.



Unitats de Control de Riscos

Responsables de monitorar i reportar el risc assumit, i es vetlla perquè aquest es trobi dins dels límits definits pel perfil de risc objectiu establert pel Comitè de Riscos. Destaquen tres unitats:

- **Riscos i Assegurances:** identifica, segueix i controla el perfil de risc global del grup, a través de la definició de polítiques i mètriques en coordinació amb les unitats dels negocis. Dona suport al Comitè de Riscos en la determinació i el seguiment del perfil global de risc.
- **Riscos Gas & Power:** controla i proposa mesures per a la mitigació de riscos en funció de les polítiques del grup reduint la volatilitat per aconseguir la rendibilitat esperada.
- **Auditoria Interna:** realitza la revisió i el seguiment del sistema de control intern establert per l'Alta Direcció i avalua els riscos operacionals vinculats als processos. Dona suport a la Comissió d'Auditoria en les seves funcions de supervisió.

Negocis

Responsables de la gestió del risc en els àmbits d'actuació corresponents. Identifiquen les tendències i posicions que puguin implicar risc i les reporta a les Unitats de Control de Riscos. Així mateix, s'apliquen les directrius i els criteris de gestió dictaminats per aquestes.

Unitats de Negoci, Corporatives i de Projecte

Responsables de l'aplicació dels principis generals establerts en la Política de Control i Gestió de Riscos i de la gestió del risc en els seus àmbits de responsabilitat: observen, reporten, gestionen i mitiguen els diferents riscos.

Principals riscos

Tipus de risc	Descripció	Gestió	Mètrica	Tendència	
Riscos de mercat					
Preu de les matèries primeres	Gas	Volatilitat en els mercats internacionals que determinen el preu del gas.	Cobertures físiques i financeres. Gestió de la cartera.	Estocàstica	▲ Desacoblament entre els contractes de llarg termini i els preus en <i>hubs</i> .
	Electricitat	Volatilitat en els mercats d'electricitat a Espanya i Portugal.	Cobertures físiques i financeres. Optimització del parc generació.	Estocàstica	▲ Penetració de renovables amb cost marginal zero i producció intermitent.
Volum	Gas	Desajust entre l'oferta i la demanda de gas.	Optimització de contractes i actius a escala global.	Determinista/ Estocàstica	◀▶ Pressió de la demanda agregada a Espanya sota un context d'eficiència energètica.
	Electricitat	Reducció del buit tèrmic disponible. Incertesa en el volum de producció hidràulica.	Optimització del balanç comercialització/generació.	Estocàstica	▲ Pressió de la demanda agregada a Espanya sota un context d'eficiència energètica.
Regulador	Exposició a la revisió dels criteris i nivells de rendibilitat reconeguda per a les activitats regulades.	Intensificació de la comunicació amb organismes reguladors. Ajust d'eficiències i inversions a les taxes reconegudes.	Escenaris	▲ Diferents unitats de negoci amb diferents nivells de maduració.	
Tipus de canvi	Volatilitat en els mercats internacionals de divisa.	Diversificació geogràfica. Cobertures mitjançant finançament en moneda local i derivats. Seguiment de la posició neta.	Estocàstica	◀▶ Incertesa sobre les perspectives de creixement a l'Amèrica Llatina.	
Tipus d'interès i <i>spread</i> creditici	Volatilitat en els tipus de finançament.	Cobertures financeres. Diversificació de les fonts de finançament.	Estocàstica	◀▶ Incertesa respecte al nivell d'escenari del tipus d'interès.	

Tipus de risc	Descripció	Gestió	Mètrica	Tendència
Fiscal	Ambigüitat o subjectivitat en la interpretació de la normativa fiscal vigent, o bé per l'alteració rellevant d'aquesta.	Consultes a organismes experts independents. Contractació de signatures assessores de primer nivell. Adhesió al Codi de Bones Pràctiques Tributàries. Dotació de provisions amb criteris de prudència.	Escenaris	◀▶ Diferents unitats de negoci amb diferents nivells de maduració.
Risc de crèdit				
Crèdit	Incertesa sobre l'evolució de les ràtios de morositat condicionades pel cicle econòmic.	Anàlisi de solvència de clients per definir condicions contractuals específiques. Procés de recobrament.	Estocàstica	◀▶ Es preveu fer més eficient el procés de recobrament.
Risc operacional				
Operacional: riscos assegurables	Accidents, danys o indisponibilitats en els actius de Naturgy.	Plans de millora contínua. Optimització del cost total de risc i de les cobertures.	Estocàstica	▲ Tensió creixent en el mercat assegurador front exposició de catàstrofes naturals.
Operacional: imatge i reputació	Deteriorament de la percepció de Naturgy des de diferents grups d'interès.	Identificació i seguiment de potencials esdeveniments reputacionals. Transparència en la comunicació.	Escenaris	◀▶ Estabilització de les puntuacions de l'índex MERCO.
Operacional: medi ambient	Danys a l'entorn natural o social. Evolució de la regulació ambiental.	Plans d'emergència en instal·lacions amb risc d'accident ambiental. Pòlisses d'assegurança específiques. Gestió integral ambiental.	Escenaris	▼ Implantació d'un sistema integrat de gestió, certificat i auditat anualment per AENOR.
Operacional: canvi climàtic	Evolució de factors mediambientals com a conseqüència del canvi climàtic. Regulació orientada a combatre'ls.	Posicionament corporatiu davant del canvi climàtic.	Estocàstica/ Escenaris	▲ Incertesa sobre les polítiques a desenvolupar orientades al foment de l'eficiència energètica.

Mètriques emprades

– **Estocàstica:** generació de camins d'evolució de les magnituds més rellevants, prenent com a risc la màxima desviació respecte a l'escenari de referència, d'acord a un nivell de confiança predeterminat. Les magnituds esmentades són, típicament, l'ebitda, benefici després d'impostos, *cash flow* o valor.

– **Escenaris:** anàlisi de l'impacte respecte a l'escenari de referència d'un nombre limitat de possibles incidències.

Els riscos de caràcter financer (tipus d'interès, tipus de canvi, preu de les matèries primeres o *commodities*, risc de crèdit, risc de liquiditat) es desenvolupen en la nota 18 de la Memòria Consolidada.

Oportunitats

Les oportunitats principals amb què compta Naturgy són les següents:



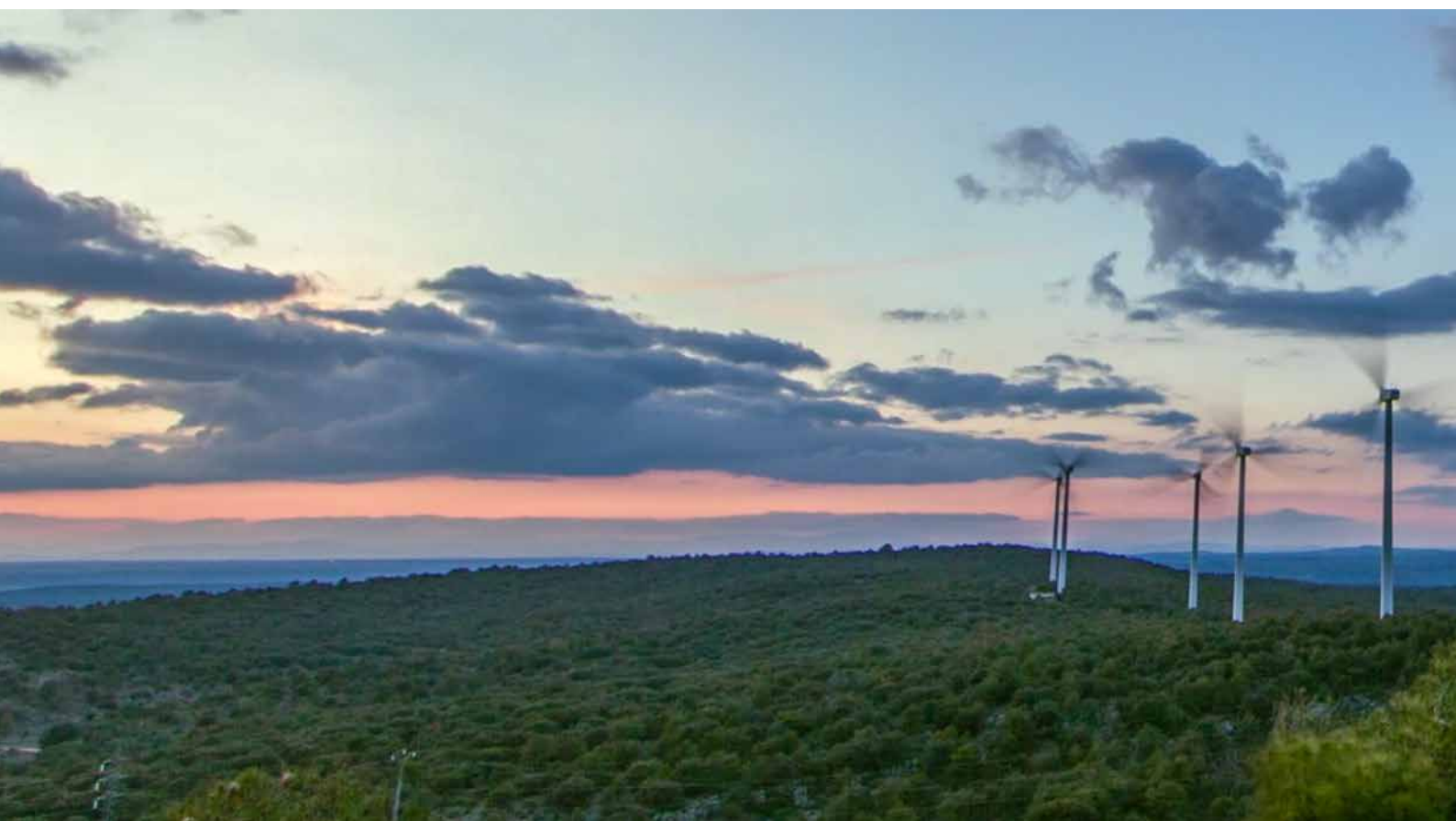
Generació renovable: increment de la capacitat de generació renovable internacionalment, donada la competitivitat en costos de les energies renovables i la presència de Naturgy a mercats en creixement.



Mix de generació: el parc de generació de Naturgy, dominat per centrals de cycle combinat, té la flexibilitat necessària per adaptar-se a diferents situacions de mercat, de manera que resulta un actiu valuós en l'aprofitament d'oportunitats relacionades amb la volatilitat dels preus i volums demandats en els mercats de gas i electricitat.



Cartera de clients de proveïment de gas natural y GNL: la gestió de gasoductes, la participació en plantes i la flota de vaixells metaners permet cobrir les necessitats dels diferents negocis del grup de manera flexible i diversificada, optimitzant-se per als diferents escenaris energètics. Naturgy se situa com un dels operadors de GNL més grans del món i un referent a les conques Atlàntica i Mediterrània.





Equilibrada posició estructural en negocis i àrees geogràfiques, amb fluxos estables, independents del preu de les *commodities*, que permeten optimitzar la captura dels creixements de demanda energètica i maximitzar les oportunitats de nous negocis en nous mercats.



Desenvolupaments tecnològics i innovació: Naturgy aposta pels projectes d'investigació i desenvolupament i innovació com a mitjà per generar un subministrament d'energia fiable i sostenible.



Govern Corporatiu

Model de Govern Corporatiu	28
Junta General d'Accionistes	29
Consell d'Administració	30
Estructura de Direcció	33
Política de Remuneracions	34

2018
Junta General
de Accionistas

Naturgy



Junta General de Accionistas 2018

Naturgy



Model de Govern Corporatiu

El govern en Naturgy es regeix segons els principis d'eficàcia i transparència establerts d'acord amb les principals recomanacions i els estàndards existents, assumint, per a això, pràctiques avançades de govern corporatiu.

El conjunt de normes de govern està format bàsicament per:

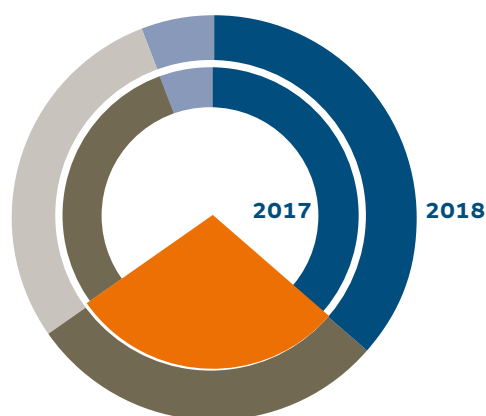
- Estatuts Socials (actualitzats en 2018).
- Reglament del Consell d'Administració i les Comissions corresponents (actualitzat en 2018).
- Reglament de la Junta General d'Accionistes (actualitzat en 2018).
- Política de Drets Humans.
- Codi Ètic (actualitzat en 2015).

El 6 de febrer de 2018, el Consell d'Administració de Naturgy va nomenar president executiu al Sr. Francisco Reynés Massanet, després que el Sr. Rafael Villaseca Marco hagués renunciat al seu càrrec de conseller delegat de la companyia. Així mateix, el Sr. Isidre Fainé Casas va renunciar al seu càrrec de conseller i va ser nomenat president d'honor de Naturgy.

D'altra banda, el 22 de febrer de 2018, Repsol, S.A. va arribar a un acord amb Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U. —una societat controlada per fons assessorats per CVC— per a la venda del 20,072% del capital de Naturgy Energy Group, S.A. El 18 de maig de 2018 es va completar la transacció i Repsol, S.A. va deixar de ser titular de les accions d'aquesta societat.

Després de l'esmentada operació, a 31 de desembre de 2018, els principals accionistes de Naturgy són:

Participació en el capital social %



	2018	2017
● Fundació Bancària 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 participació directa a través de Critería Caixa S.A.U., i un 5,2% de participació indirecta (5,0% a través d'Energía Boreal 2018, S.A. i 0,2% d'altres)

2. Global Infrastructure Partners III, el gestor d'inversió de la qual és Global Infrastructure Management LLC, ostenta indirectament la seva participació per mitjà de GIP III Canary 1, S.à.r.l.

3. Societat controlada per fons assessorats per CVC.

Junta General d'Accionistes

Després dels canvis accionaris, el 27 de juny de 2018, la Junta General d'Accionistes va aprovar la reducció del nombre de membres del Consell d'Administració, que va passar a tenir dotze membres. Així mateix, es va eliminar la Comissió Executiva i es va fixar el nombre de membres de la Comissió d'Auditoria en set membres, i la Comissió de Nomenaments i Retribucions en set membres.

Com a conseqüència dels canvis descrits, van deixar de ser consellers:

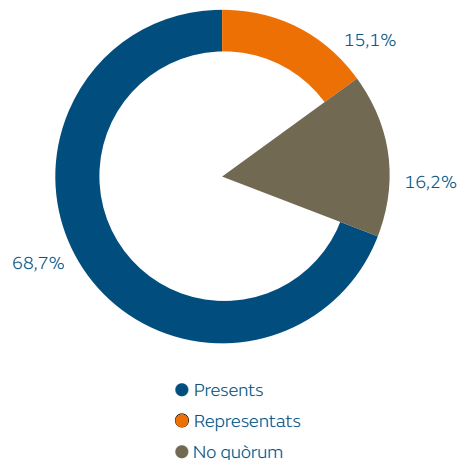
- Sr. Isidre Fainé Casas (president), el 6 de febrer de 2018.
- Sr. Rafael Villaseca Marco (conseller delegat), el 6 de febrer de 2018.
- Sr. Alejandro García-Bragado (dominical Criteria), el 21 de maig de 2018.
- Sr. Josu Jon Imaz San Miguel (dominical Repsol), el 6 de març de 2018.
- Sr. Luis Suárez de Lezo Mantilla (dominical Repsol), el 18 de maig de 2018.
- Sr. Iñigo Alonso de Noriega (dominical Repsol), nomenat del 6 de març de 2018 fins el 18 de maig de 2018.
- Sr. Guillermo Llopis Garcia (dominical Repsol), nomenat del 6 de març de 2018 fins el 18 de maig de 2018.
- Sr. Mario Armero Montes (dominical GIP), el 27 de juny de 2018.
- Sr. Juan Arbide Estensoro (dominical CVC), de Theatre Directorship Services Beta, S.à.r.l., nomenat del 18 de maig de 2018 fins el 27 de juny de 2018.
- Sra. Cristina Garmendia Mendizabal (independent), fins el 27 de juny de 2018.
- Sra. Benita Maria Ferrero-Waldner (independent), fins el 27 de juny de 2018.
- Sr. Xavier Añoveros Trias de Bes (independent), fins el 27 de juny de 2018.

I van ser nomenats com a nous consellers:

- Sr. Javier de Jaime Guijarro (dominical CVC), de Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U., nomenat el 18 de maig de 2018.
- Sr. José Antonio Torre de Silva López de Letona (dominical CVC), de Theatre Directorship Services Beta, S.à.r.l., nomenat el 18 de maig de 2018.
- Sr. Pedro Sainz de Baranda (independent), nomenat el 27 de juny de 2018.
- Sr. Claudi Santiago Ponsa, nomenat el 27 de juny de 2018.

Té dret a assistir físicament qualsevol accionista, sempre que tingui inscrita la titularitat de les seves accions en el corresponent registre comptable amb cinc dies d'antelació.

Assistència a la Junta General d'Accionistes



Quòrum d'assistència a la Junta General d'Accionistes 2018

83,8%

Consell d'Administració

Naturgy estructura el funcionament del seu màxim òrgan d'administració, el Consell d'Administració, per mitjà del seu funcionament en ple i en comissions, d'acord amb els requeriments de la Llei de Societats de Capital. Per això, el Consell d'Administració de Naturgy compta amb una Comissió d'Auditoria i una Comissió de Nomenaments i Retribucions, que exerceixen les funcions que la llei els encomana.

Fins el 27 de juny de 2018, el consell comptava amb una Comissió Executiva, que s'ocupava de resoldre els assumptes més operatius sobre els quals té competències aquest consell. En el marc del Pla d'Acció que va posar en marxa el Consell d'Administració com a conseqüència de l'exercici d'autoavaluació realitzat en 2017, en 2018 es va reconsiderar tant la mida del propi consell com l'existència de la Comissió Executiva. Després de la reducció del nombre de membres del Consell d'Administració a dotze, es va estimar que no era necessari mantenir aquesta comissió, ja que aquest nombre garanteix l'agilitat en la presa de decisions.

En exercici de les seves competències, el Consell d'Administració, durant 2018, es va embarcar en un profund debat estratègic que va cristal·litzar en l'aprovació d'un nou Pla Estratègic 2018-2022.

A més d'això, els principals temes considerats han estat els següents:

- Seguiment i supervisió mensual, semestral i anual del desenvolupament del negoci.
- Aprovació de comptes i altres actuacions exigides per la normativa comptable o de mercat de valors.
- Pressupostació, pla de finançament, pla d'inversions i altres actuacions en matèria de programació d'activitats i disciplina financera.
- Pla d'eficiències.
- Examen dels riscos principals de la companyia i dels sistemes de control d'aquesta.
- Actuacions en matèria de govern corporatiu: a més de les habituals (Informe Anual de Govern Corporatiu, Informe Anual de Retribucions, etc.), aquest any s'ha aprovat un "Pla d'acció en matèria de govern corporatiu", resultat del procés d'avaluació del funcionament del Consell d'Administració i les seves comissions, de conformitat amb les millors pràctiques de govern corporatiu. Això ha donat lloc a importants modificacions en aquesta matèria, com és la revisió per a la seva simplificació de tota la normativa corporativa, la reducció del nombre de consellers, la supressió de la Comissió Executiva, i altres.
- Convocatòria de la Junta General d'Accionistes, incloent-hi proposta de designació de nous consellers i proposta de repartiment de dividends.
- Responsabilitat social corporativa i qüestions de seguretat i salut.

Consell d'Administració a 31 de desembre de 2018

Sr. Francisco Reynés Massanet
President Executiu



Sr. Enrique Alcántara-García Irazoqui



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



Sr. Marcelino Armenter Vidal



Sr. William Alan Woodburn



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



Sr. Rajaram Rao



Sr. Francisco Belil Creixell



Sr. Pedro Sainz de Baranda



Sra. Helena Herrero Starkie



Sr. Claudi Santiago Ponsa



Sr. Ramón Adell Ramón
Conseller coordinador



Sr. Manuel García Cobaleda
Secretari no conseller

Comissió a què pertany:

 Comissió d'Auditoria  Comissió de Nomenaments i Retribucions

Naturalesa del càrrec:

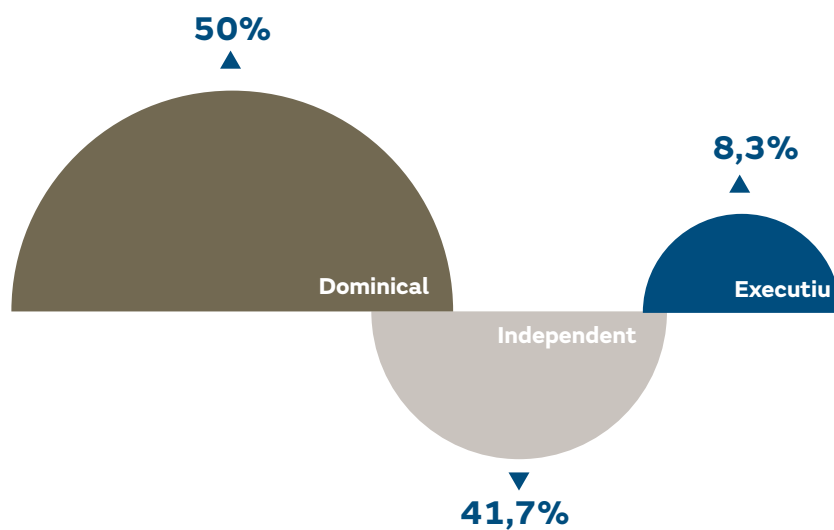
 Executiu

 Independent

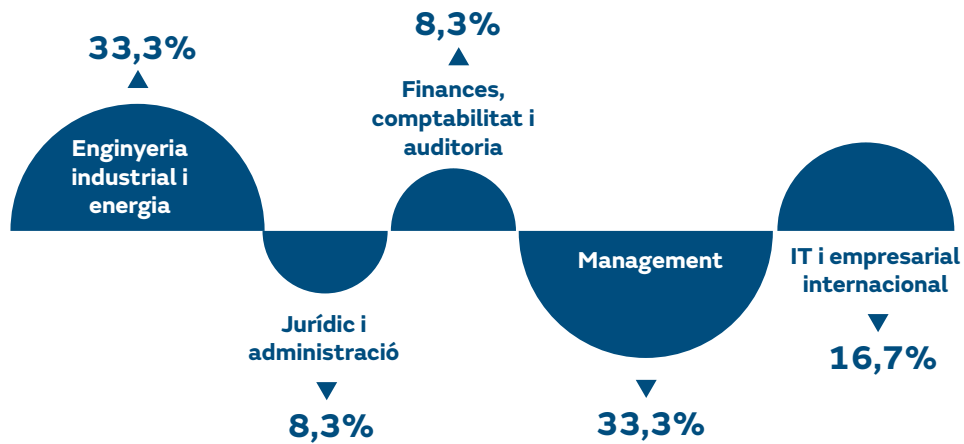
 Dominical

Perfil del Consell d'Administració

Naturalesa del càrrec



Competències



Activitats i exercici del Consell d'Administració

	Consell d'Administració	Comissió Executiva	Comissió d'Auditoria	Comissió de Nomenaments i Retribucions
2018	14	2	7	11
2017	15	3	10	5

Estructura de Direcció

Pel que fa a l'estructura de direcció de Naturgy, després del nomenament el 6 de febrer com a President Executiu el Sr. Francisco Reynés Massanet es va produir una reestructuració de l'estructura organitzativa del grup i es va eliminar el Comitè de Direcció.

Es defineix una nova i simplificada estructura organitzativa amb quatre unitats de negoci (Gas i Electricitat, Infraestructures EMEA, Infraestructures LatAm Sud i Infraestructures LatAm Nord) i es redueixen les funcions corporatives amb l'objectiu que els negocis operin de forma autònoma i totalment responsable, i que la corporació se centri en tasques de valor afegit i en garantir el control de forma centralitzada.

Es considera com a personal directiu els directius amb dependència jeràrquica directa del president executiu, el Sr. Francisco Reynés Massanet.

El 31 de desembre de 2018 està compost pels següents directius:

President Executiu
Francisco Reynés Massanet

Unitats de Negoci



Unitats Corporatives



Política de Remuneracions

Consell d'Administració

L'Informe Anual sobre la Remuneració dels consellers es va presentar com a punt separat de l'ordre del dia i amb caràcter consultiu a la Junta General d'Accionistes celebrada el 2018.

La retribució respecte als consellers, per la seva pertinença al consell i les seves comissions, està composta exclusivament per unes assignacions fixes que es determinen en funció dels càrrecs exercits.

El règim retributiu ha evolucionat durant 2018:

- El 6 de febrer de 2018, el Consell d'Administració va acordar un canvi rellevant en l'estructura de gestió i administració de la companyia, en aprovar la designació d'un nou president executiu i la sortida del Consell d'Administració dels fins llavors conseller delegat i president, de manera que el 6 de febrer es va liquidar la relació mercantil de l'anterior conseller delegat.

- En el marc de simplificació del govern corporatiu, la Junta General d'Accionistes celebrada el 27 de juny de 2018 va decidir reduir la mida del consell fins a dotze membres i suprimir la Comissió Executiva, cosa que va donar lloc a una redistribució i reducció global de les remuneracions dels consellers per l'exercici de funcions no executives.
- En vista del que disposa l'article 9 dels Estatuts Socials i en el marc de l'aprovació del pla estratègic pel Consell d'Administració el 27 de juny de 2018, el consell, en la sessió de 31 de juliol, va acordar substituir el sistema de retribució variable plurianual vigent fins el moment per un incentiu a llarg termini, que, per requerir aprovació de la Junta d'Accionistes, s'ha subjectat a la condició suspensiva que sigui autoritzat per la Junta General d'Accionistes 2019.

Les decisions han estat adoptades pel Consell d'Administració amb l'informe favorable o la proposta de la Comissió de Nomenaments i Retribucions, havent comptat amb assessorament jurídic extern per a la implementació del nou incentiu a llarg termini i per a la seva submissió a la Junta General d'Accionistes.

Addicionalment, la retribució es complementa amb aportacions a l'assegurança d'estalvi col·lectiu.

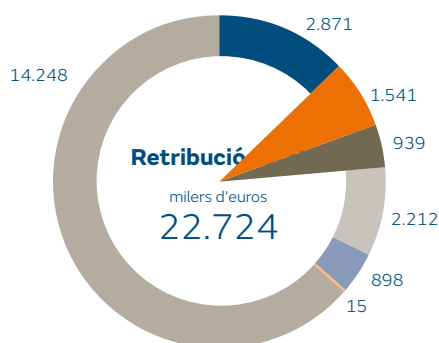
Retribució per pertinença al Consell d'Administració i les seves comissions (euros/anuals)

	Des de 27 juny de 2018	Fins 27 juny de 2018
President del Consell d'Administració	1.100.000	550.000
Conseller	175.000	126.500
Conseller coordinador	30.000	30.000
President de la Comissió	90.000	-
Membre de la Comissió	60.000	-
President de la Comissió Executiva	No aplicable	550.000
Membre de la Comissió Executiva	-	126.500
Membre de la Comissió de Nomenaments i Retribucions	-	25.000
Membre de la Comissió d'Auditoria	-	40.000

A partir dels canvis esmentats, la política de retribució pel que fa al president executiu, per les seves funcions executives, es fonamenta en els següents aspectes

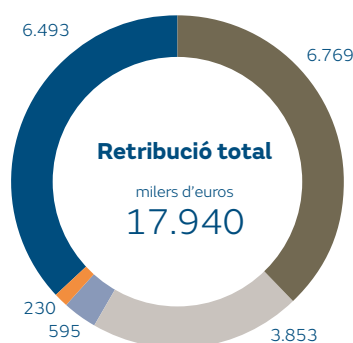
Concepte	Objectiu	Criteris
Retribució fixa base anual	Retribuir el nivell de responsabilitat d'aquestes funcions.	S'assegura que la retribució sigui competitiva respecte de l'aplicada per les companyies comparables.
Retribució variable anual	Vincular la retribució amb els resultats de la companyia a curt termini.	Pren com a base el 100% de la retribució fixa total anual multiplicada pel grau de consecució d'objectius assolits efectivament en l'any. Té un grau màxim d'assoliment del 150%. No es percebrà aquesta retribució si el grau d'assoliment no arriba al 80%. Està previst que el Consell d'Administració, en la sessió de 5 de març de 2019, estableixi els objectius i les ponderacions.
Programa d'incentius a llarg termini	Enfortir el compromís amb la consecució dels objectius establerts en els plans estratègics.	Vinculat a la rendibilitat obtinguda pels accionistes en el període de referència que coincideix substancialment amb el del Pla Estratègic 2018-2022.
Altres conceptes	Garantir les prestacions assistencials i generals de la companyia.	Assegurances de salut, vida i incapacitat. Bonificació energia, vehicle empresa.

Retribució agregada del Consell d'Administració meritada en 2018 per tipus de retribució milers d'euros



- Per pertinença al Consell.
- Per pertinença a les comissions del Consell.
- Retribució fixa.
- Retribució variable curt termini.
- Retribució variable plurianual.
- Altres conceptes.
- Indemnitzacions.

Retribució agregada del Comitè de Direcció i del director d'Auditoria Interna¹ meritada en 2018 per tipus de retribució milers d'euros



- Retribució fixa.
- Retribució variable curt termini.
- Retribució variable plurianual.
- Altres conceptes.
- Indemnitzacions.

Personal directiu

La Política General de Retribució dels membres del personal directiu es determina pel Consell d'Administració a proposta de la Comissió de Nomenaments i Retribucions.

El Model Retributiu compta amb els mateixos components que els anteriorment indicats pel que fa al president executiu per les seves funcions executives.

1. D'acord amb la Circular 5/2013 de la CNMV, les retribucions de l'alta direcció han d'incloure els directius que depenen directament del primer executiu de la companyia i també el director d'Auditoria Interna



Model de negoci i creació de valor

Model de negoci

38

Creació de valor i gestió sostenible

44



Model de negoci

Naturgy és un grup energètic integrat que subministra gas i electricitat a més de 18 milions de clients. El seu negoci se centra en la distribució i comercialització del gas i en la generació, distribució i comercialització d'electricitat. A més, desenvolupa altres línies de negoci, com els serveis energètics, que afavoreixen

la diversificació de les activitats i els ingressos, anticipant-se a les noves tendències del mercat, atenent les necessitats específiques dels clients i oferint un servei integral no centrat únicament en la venda d'energia.

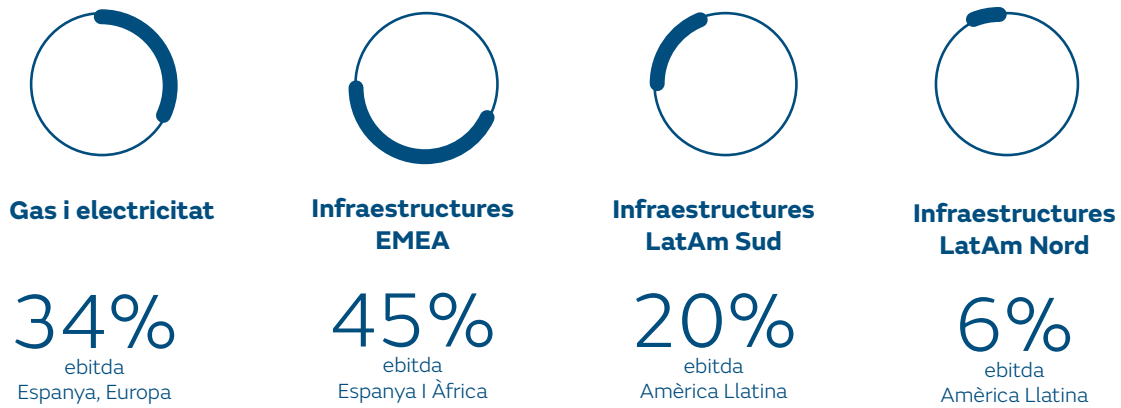


El compromís amb la **creació de valor** a llarg termini i la gestió sostenible es concreta en la Política de Responsabilitat Corporativa. Aquesta política assumeix vuit **compromisos amb els seus grups d'interès**:



Aquests compromisos són transversals i estan presents en tot el procés de negoci de la companyia, basat en la generació de riquesa econòmica, social i ambiental.

El model de negoci de Naturgy es desenvolupa per mitjà d'un ampli nombre d'empreses bàsicament a Espanya, resta d'Europa, Amèrica Llatina i Àfrica, i es recolza en els grans negocis següents:



Nota: -5% altres activitats.

Al llarg de la cadena de valor, el Model de Negoci de Naturgy es diferencia per ser líder en el sector del gas i ser un referent en el sector elèctric, en ambdós casos com a garantia de subministrament regular de gas i electricitat, essencial per prestar un servei de qualitat i per al compliment de la funció social de la companyia: proporcionar una àmplia oferta de serveis de valor afegit i impulsar la innovació sostenible com a motor de desenvolupament.



Presència al món

Amèrica

Argentina

Distribució de gas (30 municipis de la zona nord i oest de la província de Buenos Aires, 1,7 milions de clients) i distribució d'electricitat (0,2 milions de clients).

Brasil

Distribució de gas (Estat de Rio de Janeiro, São Paulo Sur i 1,1 milió de clients).
Comercialització de GN/ GNL i generació solar (153 MW, solar).

Xile

Distribució de gas (18 províncies i 0,6 milions de clients), transport i distribució d'electricitat (13 províncies i 2,9 milions de clients). Projectes de generació eòlica i solar.

Costa Rica

Generació (101 MW, hidràulica).

Jamaica

Comercialització de GN/GNL.

Mèxic

Distribució de gas (deu estats de país incloent-hi Mèxic i 1,8 milions de clients) i generació (2.289 MW, cicles combinats i 234 MW, eòlica).

Panamà

Distribució d'electricitat (Panamà centre, oest, interior, Chiriquí i 0,7 milions de clients) i generació (22 MW, hidràulica).

Perú

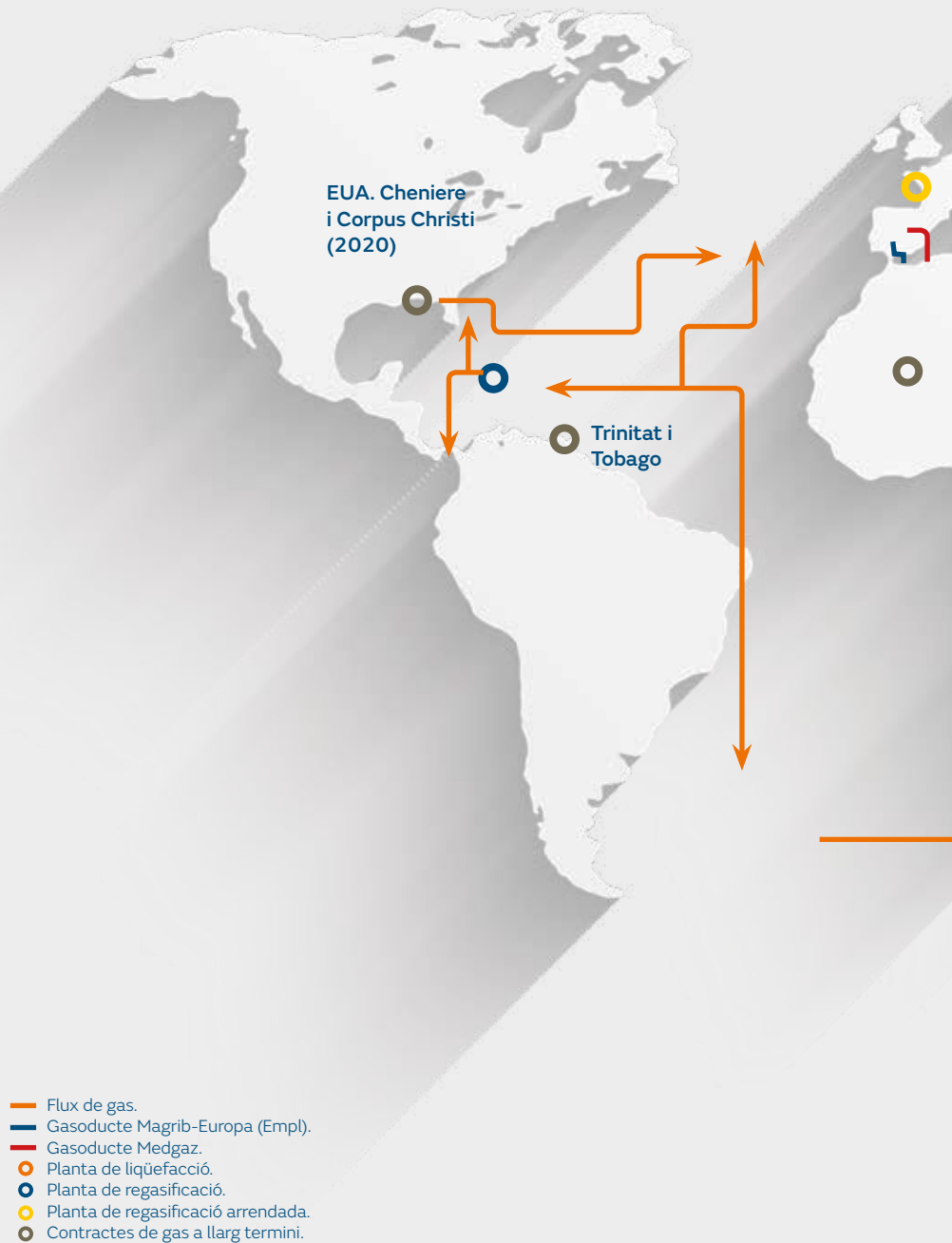
Distribució de gas (Arequipa).

Puerto Rico

Infraestructura de GN/GNL (planta de regasificació) i generació.

República Dominicana

Generació (198 MW, fuel).



Nota: No s'hi inclou el negoci de distribució d'electricitat a Colòmbia perquè s'ha deixat de consolidar la participació en Electricaribe el 31 de desembre de 2016 ni els negocis de distribució de gas a Itàlia i a Colòmbia, de distribució d'electricitat a Moldàvia i de generació d'electricitat a Kenya i de mineria a Sud-àfrica per haver-se reobert les operacions interrompudes.

Europa

Portugal

Comercialització de GN/GNL i comercialització d'electricitat.

Irlanda

Comercialització de GN/GNL i d'electricitat.

Espanya

Exploració, transport, distribució i comercialització de gas i electricitat. Generació (cicle combinat, nuclear, hidràulica, carbó, cogeneració, minihidràulica i eòlica).

Regne Unit

Comercialització de GN/GNL.

França

Comercialització de GN/GNL. Regasificació. Montoir.

Bèlgica

Comercialització de GN/GNL.

Països Baixos

Comercialització de GN/GNL.

Luxemburg

Comercialització de GN/GNL.

Alemanya

Comercialització de GN/GNL.

Rússia Yamal (2019)

Noruega

Qatar

Nigèria

Àsia, Àfrica i Oceania

Algèria

Proveïment i infraestructura de GN/GNL i gasoducte Medgaz.

Austràlia

Generació eòlica (96 MW).

Xina

Comercialització de GN/GNL.

Egipte

Proveïment i infraestructura de GN/GNL (planta de líquüefacció de Damietta).

Japó

Comercialització de GN/GNL.

Índia

Comercialització de GN/GNL.

Jordània

Comercialització de GN/GNL.

Marroc

Infraestructura de GN/GNL i gasoducte Magrib-Europa.

Oman

Proveïment i infraestructura de GN/GNL (planta de líquüefacció de Qalhat).

Pakistan

Comercialització de GN/GNL.

Singapur

Comercialització de GN/GNL.

Línies de negoci

Lideratge en el negoci del gas

	Xarxes	Gas		
	Distribució de gas	Infraestructures	Proveïment	Comercialització
	10,6 milions de punts de subministrament. 119.998 km de xarxa.	Vuit vaixells metaners. Dos gasoductes de transport, Magrib-Europa (Empl) i Medgaz.	~ 30 bcm de cartera de subministrament.	378 TWh de gas subministrat.
El nostre posicionament	<p>Espanya Líder a Espanya amb una quota de mercat del 69%, distribueix gas natural a més de 1.000 municipis en nou comunitats autònomes i 5,4 milions de clients.</p> <p>Amèrica Llatina Primera distribuïdora de l'Amèrica Llatina, on distribueix a més de 5,2 milions de clients. Presència a l'Argentina, el Brasil, Xile, Mèxic i el Perú, i en sis de les deu principals ciutats de l'Amèrica Llatina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vuit vaixells metaners (1,3 Mm³). • Gestió del principal gasoducte que proveeix la Península Ibèrica Magrib-Europa (Empl) i participació del 14,9% a Medgaz. • Participació en la planta de regasificació d'Ecoelèctrica i dues plantes de líquefacció (Damietta i Qalhat). • Capacitat d'emmagatzematge propi de 0,5 bcm i arrendat d'1 bcm. 	<p>Model de Negoci basat en la diversificació i la flexibilitat, que ha convertit Naturgy en un operador global amb un fort perfil internacional.</p> <p>Naturgy té contractes de proveïment amb proveïdors a tot el món, tant en estat gasós (GN) com en forma de gas natural líquid (GNL).</p>	<p>Accés únic als mercats: gairebé 11 milions de clients i vendes de GNL a multitud de països del món.</p> <p>Operador global amb flexibilitat per explotar mercats que presentin marges atractius.</p> <p>Quota de mercat del 39% a Espanya.</p> <p>Subministrament competitiu a les centrals de cycle combinat (CCC).</p>
La nostra fortalesa	Naturgy manté una posició destacada en els mercats on opera, la qual cosa suposa una plataforma de creixement orgànic, tant per la captació de clients nous a municipis amb gas, com per l'expansió de xarxes a zones no gasificades.	<p>Naturgy té una infraestructura de gas integrada encaminada a dotar el negoci de gran estabilitat, proporcionar flexibilitat a les operacions i permetre transportar el gas cap a les millors oportunitats de negoci.</p> <p>La capacitat d'emmagatzematge busca assegurar un subministrament constant evitant l'impacte dels canvis estacionals o les puntes en la demanda.</p>	Una cartera de contractes de proveïment diversificada i flexible, que permet capturar mercats d'alt valor afegit.	<p>Naturgy té una cartera diversificada de clients finals, i actua com a comercialitzador de gas tant a Espanya com en el mercat internacional.</p> <p>El posicionament en els mercats internacionals està encaminat a extreure marges addicionals per mitjà d'una activitat de comercialització adequada.</p> <p>Naturgy és líder en l'oferta combinada d'energia dual i ofereix una àmplia gamma de serveis de valor afegit.</p>

Referent en el negoci elèctric

	Xarxes	Electricitat	
	Distribució d'electricitat	Generació	Comercialització
	7,6 milions de punts de subministrament. 215.532 km de xarxa.	15,6 GW de capacitat de generació.	35,4 TWh comercialitzats.
El nostre posicionament	<p>Espanya Tercer operador en el mercat espanyol, on distribueix electricitat a 3,7 milions de clients.</p> <p>Amèrica Llatina Presència a l'Argentina, Xile i el Panamà (3,8 milions de clients).</p>	<p>Espanya Capacitat de 12,5 GW amb presència rellevant en cinc tecnologies: 7 GW centrals de cycle combinat, 2 GW hidràulica, 1,7 GW carbó, 1,2 GW renovables i 0,6 GW nuclear. La quota de mercat de Naturgy és de 17,4% en generació no renovable i del 2,1% en generació renovable.</p> <p>Internacional Capacitat de 3,1 GW: 2,3 GW centrals de cycle combinat (Mèxic), 0,2 GW fuel (República Dominicana), 0,1 GW hidroelèctrica (Costa Rica i el Panamà) i 0,5 GW renovables (Mèxic, Austràlia i el Brasil).</p>	<p>Líder en els segments de gran consum i residencial amb una quota de mercat total a Espanya del 14,0%.</p> <p>Un dels agents principals del mercat espanyol.</p> <p>Oferta combinada d'energia dual i àmplia gamma de serveis de valor afegit.</p>
	La nostra fortalesa	<p>Naturgy manté una posició de lideratge en els mercats on opera. Naturgy és un operador eficient en termes de costos d'operació i manteniment del negoci de distribució elèctrica.</p>	<p>La companyia té un ampli coneixement en les tecnologies de generació en què opera i té una infraestructura capaç d'ajustar-se a les necessitats de cada model energètic i a la realitat de cada país.</p> <p>Naturgy manté un bon posicionament a Espanya i l'Amèrica Llatina, cosa que permetrà aprofitar les oportunitats d'inversió en generació.</p>

Creació de valor i gestió sostenible

El compromís amb la creació de valor a llarg termini i la gestió sostenible es concreta en la Política de Responsabilitat Corporativa que estableix el marc comú d'actuació que orienta el comportament socialment responsable de la companyia i que el Consell d'Administració va actualitzar i aprovar en desembre de 2015, seguint les millors pràctiques internacionals i les recomanacions del Codi de Bon Govern de les Societats Cotitzades.






Aquesta política assumeix vuit compromisos amb els grups d'interès corresponents:

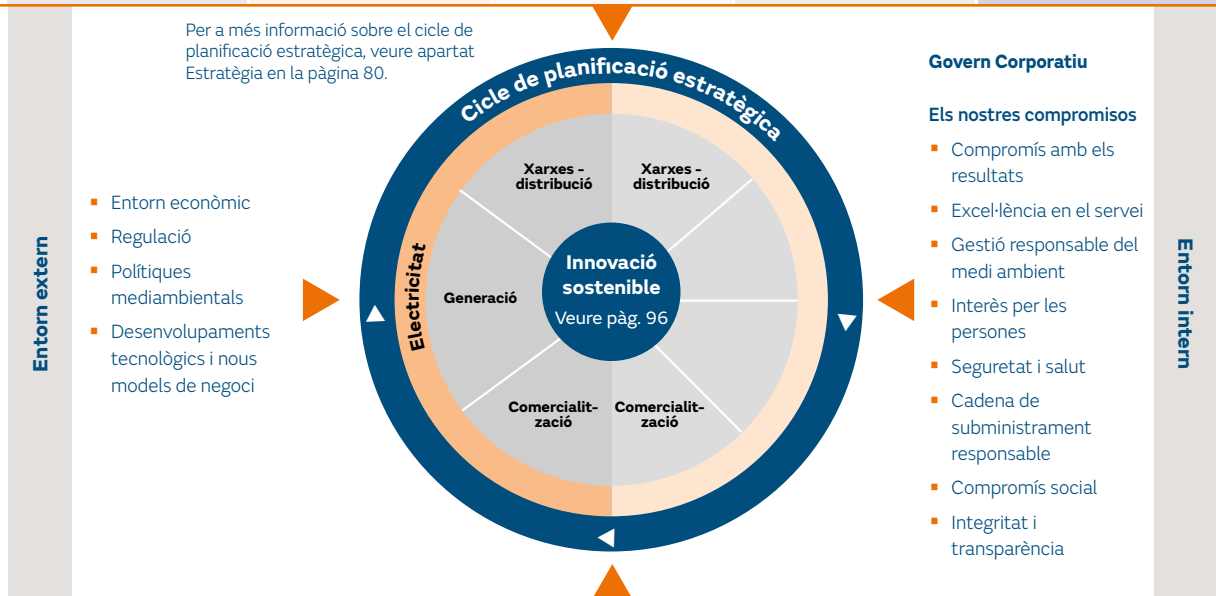
- 1) Compromís amb els resultats.
- 2) Excel·lència en el servei.
- 3) Gestió responsable del medi ambient.
- 4) Interès per les persones.
- 5) Seguretat i salut.
- 6) Cadena de subministrament responsable.
- 7) Compromís social.
- 8) Integritat i transparència.

Aquests compromisos són transversals i estan presents en tot el procés de negoci de la companyia, basat en la generació de riquesa econòmica, social i ambiental.

Naturgy disposa de capitals essencials per a desenvolupar el seu Model de Negoci, el qual es basa en una gestió responsable i sostenible de tots els recursos de què se serveix.



	 Financer	 Humà	 Manufacturat	 Ambiental	 Social
Els nostres capitals	<ul style="list-style-type: none"> Generació sostenible de caixa. Free cash flow = 3.054 M€ Estricta disciplina financera. Endeutament = 48,4% 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolupament professional i gestió del talent. Diversitat i igualtat. Extensió de principis a la cadena de proveïdors. 	<ul style="list-style-type: none"> Inversió i manteniment en xarxes de distribució de gas i electricitat. Innovació sostenible. Operació i desenvolupament capacitat generació elèctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> Productes i serveis respectuosos amb el medi ambient. Eficiència energètica. Compromís de reducció d'emissions. 	<ul style="list-style-type: none"> Relació i diàleg amb els grups d'interès. Garantia de subministrament.



Els nostres resultats	<ul style="list-style-type: none"> Política de dividends. Dividends pagats: 1.400 M€ Compliment objectius financers. Ebitda ordinari: 4.413 M€ Resultat net ordinari: 1.245 M€ 	<ul style="list-style-type: none"> Universitat corporativa i plans de formació. % Plantilla formada: 91,0 Retenció del talent. Rotació voluntària: 2,5 Seguretat i salut. Índex freqüència d'accidents: 1,00 	<ul style="list-style-type: none"> Distribució de gas: 449.259 GWh Distribució d'electricitat: 54.920 GWh Subministrament de gas: 378.048 GWh Producció neta: 46.658 GWh 	<ul style="list-style-type: none"> Emissions directes de GEH: 18,3 M tCO₂eq. Emissions CO₂/generació: 342 tCO₂/GWh 	<ul style="list-style-type: none"> Valor econòmic distribuït: 23.413 M€ Inversió social: 11 M€
------------------------------	--	---	--	---	--

Els nostres grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> Accionistes 	<ul style="list-style-type: none"> Empleats 	<ul style="list-style-type: none"> Clients 	<ul style="list-style-type: none"> Clients Societat 	<ul style="list-style-type: none"> Societat
------------------------------------	--	---	--	---	---

Evolució i resultat dels negocis

Resum executiu	48
Comparabilitat de la informació i partides no ordinàries	51
Anàlisi dels resultats consolidats	54
Anàlisi de balanç consolidat	58
Anàlisi de resultats per segments	63





Resum executiu

L'any 2018 està marcat per una sèrie d'esdeveniments corporatius clau:

- El nomenament, el 6 de febrer de 2018, del Sr. Francisco Reynés Massanet com a president executiu de Naturgy.
- La venda de la participació del 20,1% de Repsol sobre Naturgy a Rioja Bidco, una companyia controlada per fons assessorats per CVC i en la qual Corporació Financera Alba participa en un 25,7%, completada el 18 de maig de 2018.
- L'aprovació el 27 de juny de 2018 del nou Pla Estratègic 2018-2022 que fixa les bases de l'estratègia de creació de valor, posicionant Naturgy per a la transició energètica.

Al llarg de l'any, Naturgy s'ha avançat en el desenvolupament de la seva pròpia estratègia de creació de valor basada en quatre pilars:

1. Simplicitat i *accountability*

Al llarg de l'any, Naturgy ha dut a terme canvis rellevants en el seu govern corporatiu, basats en una estructura més simple per facilitar l'agilitat en la presa de decisions.

El Consell d'Administració es va reduir de 17 a 12 membres, amb 6 membres dominicals (Criteria Caixa, GIP i Rioja, amb 2 membres cadascun), 5 independents i 1 president executiu.

Adicionalment, es va canviar l'estructura organitzativa amb un nou perímetre consistent en quatre unitats de negoci principals, que inclou: Gas i Electricitat, Infraestructures EMEA, Infraestructures LatAm Sud i Infraestructures LatAm Nord. Això ha permès Naturgy simplificar la seva estructura de gestió i augmentar l'*accountability* dels diferents negocis. Un dels primers impactes d'aquesta mesura ha estat reduir el nombre de filials. A més, Naturgy ja ha reemplaçat la majoria dels Consells d'Administració de les filials per administradors conjunts i ha reduït les funcions de suport a nivell corporatiu, reassignant alguna d'aquestes, en funció d'estrictes necessitats funcionals, a cadascuna de les unitats de negoci.

Finalment, com a part del nou pla estratègic, Naturgy va portar a terme una revisió del valor dels actius basada en les hipòtesis del nou pla que ha resultat en un deteriorament del valor dels actius de 4.851 milions d'euros per adequar el valor de la base d'actius. Adicionalment, i amb anterioritat a l'aprovació del pla, es van registrar altres deterioraments per 54 milions d'euros.

2. Optimització

Al llarg del 2018 Naturgy ha aconseguit progressos substancials pel que fa a optimització.

Al setembre de 2018, Naturgy va finalitzar l'acord per renovar i estendre el contracte de subministrament de gas amb Sonatrach fins el 2030 sota millors condicions. D'altra banda, va obtenir un laude favorable al CIADI en relació amb el procediment arbitral d'Unión Fenosa a Egipte.

Adicionalment, com a part del nou pla estratègic, Naturgy va llançar un nou pla d'eficiències amb un objectiu de 500 milions d'euros d'estalvis en 2022. Naturgy ha accelerat aquest pla i ha incorregut en 180 milions d'euros de costos de captura en 2018 que resultaran en una reducció de les despeses operatives ordinàries futures. En 2018, la base d'Opex ordinària s'ha reduït aproximadament en 200 milions d'euros respecte a 2017.

Al llarg de 2018, la companyia també va progressar en l'optimització de la seva estructura de capital. En aquest sentit, part de l'excés de liquiditat va ser utilitzat per amortitzar tot el seu deute bancari corporatiu, incloent 1.270 milions d'euros denominats en euros, així com 390 milions d'euros denominats en USD. Adicionalment, Naturgy va completar recompra de bons a nivell corporatiu per import de 333 milions d'euros i refinançat/emès nou deute a Amèrica Llatina per un import total aproximat de 1.073 milions d'euros, incloent noves emissions de bons per 389 milions d'euros i emetent/refinançant nou deute bancari per 684 milions d'euros, sent consistent amb la seva estratègia financera de reduir deute a nivell corporatiu i maximitzar el finançament des de les unitats de negoci.

3. Disciplina de capital

Naturgy està totalment compromesa amb la disciplina de capital i amb les regles d'or establertes en el Pla Estratègic 2018-2022.

Consistent amb l'objectiu de creixement en renovables que estableix el Pla Estratègic 2018-2022, Naturgy ha continuat avançant en el desenvolupament dels projectes eòlics i solars adjudicats l'any passat a les subhastes a Espanya, invertint aproximadament 382 milions d'euros en l'exercici 2018. En 2019, s'espera començar a operar sobre 900 MW de capacitat renovable addicional.

Addicionalment, al setembre del 2018, es va adjudicar a Global Power Generation (GPG) un projecte eòlic de 180 MW a Austràlia que suposarà una inversió total de 259 milions d'AU\$ —que equivalen aproximadament a 166 milions d'euros— i s'espera que contribueixi a l'ebitda amb aproximadament 22 milions d'euros, una vegada que estigui en ple funcionament. El projecte, que compleix amb tots els criteris d'inversió i rendibilitat establerts per Naturgy en el seu Pla Estratègic 2018-2022, permet a la companyia reforçar la seva presència a economies estables, augmentar la predictibilitat dels seus fluxos de caixa i augmentar la seva exposició a fonts de energia renovable.

D'altra banda, es van adquirir dos projectes fotovoltaics a Minas Gerais (Brasil) el desenvolupament dels quals fa un total de 83 MW de capacitat i han requerit aproximadament una inversió de 95 milions d'euros, entrant en operació al desembre de 2018.

Finalment, el 2018, Naturgy va completar la venda dels seus negocis a Itàlia i Colòmbia, així com del 20% d'una participació minoritària a Nedgia, i va obtenir un agregat d'uns 2.600 milions d'euros. Naturgy continua amb el procés de venda de diversos negocis *non core* seguint els criteris de posicionament del nou pla estratègic.

4. Remuneració a l'accionista

Naturgy ha començat a complir els seus objectius de remuneració.

Com a part del nou Pla Estratègic 2018-2022, Naturgy va incrementar la seva política de remuneració incrementant el dividend un 30% fins a 1,30 euros per acció el 2018, amb un increment mínim anual del 5% a partir de llavors. A més, s'ha llançat un pla de recompra d'accions de fins 400 milions d'euros, a falta d'inversions inorgàniques que compleixin les regles d'or d'inversió.

Com a part de la nova política de remuneració, Naturgy va completar el pagament d'un dividend de 0,28 euros per acció corresponent al primer dividend a compte de 2018, pagat el 31 de juliol de 2018, i un pagament de 0,45 euros per acció corresponent al segon dividend a compte pagats el 31 d'octubre de 2018.

Addicionalment, des de l'inici del pla estratègic i fins a la data de tancament de 2018, s'han adquirit 121 milions d'euros d'accions pròpies com a part del pla de recompra de fins a 400 milions d'euros per any fins juny de 2019.

Finalment, com a part del nou pla estratègic, Naturgy ha fixat un nou pla d'incentius a llarg termini (ILT), l'objectiu del qual és alinear els interessos dels accionistes, la materialització del pla estratègic i la retribució variable plurianual dels directius. El nou pla està lligat en exclusiva al rendiment de l'acció.

Resultats de l'any 2018

- Des del punt de vista dels negocis, els resultats de 2018 han estat marcats per un sòlid comportament en el negoci de Gas i Electricitat, que ha estat parcialment mitigat per elements no ordinaris i per l'impacte negatiu dels tipus de canvi.
- L'ebitda en 2018 va arribar als 4.019 milions d'euros, incloent els elements no ordinaris. Sense considerar aquests últims, l'ebitda ordinari va créixer un 11,8% fins els 4.413 milions d'euros, principalment recolzat per la millora en el negoci de gas i electricitat, així com en l'estabilitat dels negocis d'infraestructures; tot això ha permès més que compensar l'efecte negatiu dels tipus de canvi per un import de 218 milions d'euros.
- El resultat net de 2018 va arribar a una pèrdua de 2.822 milions d'euros, principalment com a resultat del deteriorament d'actius de 4.905 milions d'euros dut a terme en la primera meitat de l'any. Excloent aquest impacte i altres elements no ordinaris, el resultat net ordinari va créixer un 57,0% fins els 1.245 milions d'euros per la major activitat, menor amortització i menors despeses financeres resultat de l'optimització del deute del grup.
- En 2018, Naturgy ha invertit 2.321 milions d'euros, un 30,2% més que el 2017. Més del 70% del Capex ha estat emprat en el creixement de la base d'actius de la companyia a través del desenvolupament de nova capacitat renovable en diferents geografies, en l'adquisició de dos metaners sota arrendaments financers i en altres projectes generadors d'ingressos.
- El flux de caixa després de minoritaris va créixer de 746 milions d'euros a 3.054 milions d'euros, la qual cosa reflecteix el major focus de la companyia en la generació de caixa i la finalització de diversos processos de venda durant el període.
- El 31 de desembre de 2018, el deute net va aconseguir 13.667 milions d'euros, 9,8% menys que el 31 de desembre de 2017. La caiguda en deute net/ebitda a 3,4x des de 3,9x en l'exercici 2017, juntament amb la millora de l'ebitda/cost del deute financer net fins 7,5x des de 6,4x a tancament de l'any passat, posa de manifest l'enfortiment de la solidesa financera de la companyia el 2018.
- En conclusió, aquests resultats de 2018 representen el progrés de Naturgy cap a la implementació del nou Pla Estratègic 2018-2022.

Ebitda

Milions d'euros

4.019

Free cash flow

després de minoritaris milions d'euros

3.054

Capex

Milions d'euros

2.321

Deute financer net

Milions d'euros

13.667

Comparabilitat de la informació i partides no ordinàries

Variacions en el perímetre de consolidació

Durant l'exercici 2018 s'han completat les següents transaccions:

- La venda de la participació restant de 41,9% del negoci de distribució de gas a Colòmbia per 334 milions d'euros, igual al seu valor comptable, net de dividends rebuts, sense impacte en el compte de pèrdues i guanys consolidat.
- La venda del negoci de distribució i comercialització de gas a Itàlia, junt amb la venda del contracte d'aprovisionament de gas, per 766 milions d'euros, generant una plusvàlua de 188 milions d'euros després d'impostos reconegut en

l'epígraf "Resultats de l'exercici procedents d'operacions interrompudes després d'impostos" del compte de pèrdues i guanys.

- La venda d'una participació minoritària del 20% en el negoci de distribució de gas natural a Espanya (Nedgia) per un import de 1.500 milions d'euros que va resultar en un increment de 1.016 milions d'euros en "Patrimoni net" en el Balanç de consolidació.



Partides no ordinàries

A continuació es detallen les partides no ordinàries:

Milions d'euros	Ebitda		Resultat net	
	2018	2017	2018	2017
Retroactivitat transport i proveïment de gas	(50)	20	(38)	15
Despeses extraordinàries Xile	(44)	-	(28)	-
Costos de reestructuració	(180)	(126)	(137)	(99)
Deteriorament d'actius	-	-	(3.824)	-
Operacions interrompudes i minoritaris ¹	-	-	49	494
Efecte fiscal fusions Xile	-	-	42	116
Altres	(120)	61	(131)	41
Total	(394)	(45)	(4.067)	567

1. Inclou 188 milions d'euros de beneficis després d'impostos de la venda d'Itàlia i els deterioraments de Kangra, Moldàvia i Kenya per un import de 104 milions d'euros, 73 milions d'euros i 5 milions d'euros, respectivament.

- Pel que fa a l'ebitda, les partides no ordinàries ascendeixen a -394 milions d'euros; la més significativa correspon als costos de captura de 180 milions d'euros deguts a la implementació del Pla d'Eficiències.

Altres partides no ordinàries inclouen costos de transport i de proveïment de gas per 50 milions d'euros, costos extraordinaris de prevenció d'incendis, judicis i penalitzacions a Xile per 44 milions d'euros i altres provisions per 120 milions d'euros, bàsicament relacionades amb litigis existents en procés pendents de resolució, així com altres provisions i regularitzacions puntuals.

- Pel que fa al resultat net, les partides no ordinàries ascendeixen a -4.067 milions d'euros, principalment a causa del deteriorament d'actius anunciat durant la presentació del pla estratègic.

Impacte dels tipus de canvi

La fluctuació dels tipus de canvi i el seu efecte es detallen a continuació:

2018	Medi acumulat	% Canvi	Ebitda	Resultat net
€/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)
Altres	-	-	(3)	(2)
Total	-	-	(218)	(103)

1. Tipus de canvi a 31 de desembre de 2018 com a conseqüència de considerar l'Argentina com una economia hiperinflacionària.

Hiperinflació a l'Argentina

Des de l'1 de juliol de 2018, segons els criteris establerts per la NIC 29 "Informació financera en economies hiperinflacionàries", ha de considerar-se l'economia argentina com hiperinflacionària amb efectes retroactius a l'1 de gener de 2018. La informació financera presentada en exercicis precedents no serà reexpressada.

Les taxes d'inflació utilitzades han estat l'índex de preus interns a l'engròs (IPIM) fins el 31 de desembre de 2016, i l'índex de preus al consum (IPC) a partir de l'1 de gener de 2017.

Els principals impactes a 31 de desembre de 2018 han estat:

- Un increment en patrimoni net com a conseqüència d'aplicar la variació de la inflació al cost històric dels actius no monetaris des de la seva data d'adquisició o incorporació al balanç de situació consolidat i registrar el corresponent passiu per impost diferit.

L'efecte acumulat de la reexpressió comptable que corregeixi els efectes de la hiperinflació corresponent a exercicis anteriors a 2018 queda reflectit en les diferències de

conversió a l'inici del mateix exercici 2018.

- Un ajust a les diferents partides d'ingressos i despeses per aplicar la variació de la inflació des de la data en què es van incorporar al compte de resultats, així com per reflectir les pèrdues derivades de la posició monetària neta.
- La conversió a euros de les xifres així ajustades en els estats financers consolidats aplicant el tipus de canvi de tancament del pes argentí front l'euro.

Principals impactes en els estats financers consolidats a 31 de desembre de 2018 (milions d'euros)

Import net de la xifra de negocis	(38)
Ebitda	10
Resultat financer	(14)
Resultat net	(8)
Patrimoni net atribuït	55
Inversions	(4)

Anàlisi dels resultats consolidats

Import net de la xifra de negocis (milions d'euros)

	2018	% s/total	2017	% s/total	% 2018/2017
Gas i Electricitat	19.560	80,4	17.692	76,2	10,6
Comercialització de gas, electricitat i serveis	13.064	53,7	12.236	52,7	6,8
GNL internacional	3.529	14,5	2.629	11,3	34,2
Generació Europa	2.050	8,4	1.935	8,3	5,9
Generació internacional	917	3,8	892	3,8	2,8
Infraestructures EMEA	2.419	9,9	2.438	10,5	(0,8)
Xarxes gas Espanya	1.254	5,2	1.261	5,4	(0,6)
Xarxes electricitat Espanya	855	3,5	873	3,8	(2,1)
Infraestructures Magrib	310	1,3	304	1,3	2,0
Infraestructures LatAm Sud	5.080	20,9	5.695	24,5	(10,8)
Electricitat Xile	2.137	8,8	2.382	10,3	(10,3)
Gas Xile	738	3,0	1.022	4,4	(27,8)
Gas Brasil	1.565	6,4	1.811	7,8	(13,6)
Gas i Electricitat Argentina	635	2,6	479	2,1	32,6
Gas Perú	5	-	1	-	-
Infraestructures LatAm Nord	1.367	5,6	1.343	5,8	1,8
Gas Mèxic	596	2,4	546	2,4	9,2
Electricitat Panamà	771	3,2	797	3,4	(3,3)
Resta	220	0,9	343	1,5	(35,9)
Ajustaments consolidació	(4.307)	(17,7)	(4.304)	(18,5)	0,1
Total	24.339	100,0	23.207	100,0	4,9

L'import net de la xifra de negocis arriba als 24.339 milions d'euros, un 4,9% més que el de l'exercici 2017, principalment a causa de majors volums de venda i majors preus en el negoci del gas.

Ebitda (milions d'euros)

	2018	% s/total	2017	% s/total	% 2018/2017
Gas i Electricitat	1.360	33,8	980	25,1	38,8
Comercialització de gas, electricitat i serveis	164	4,1	49	1,3	-
GNL internacional	496	12,3	276	7,1	79,7
Generació Europa	411	10,2	379	9,7	8,4
Generació internacional	289	7,2	276	7,1	4,7
Infraestructures EMEA	1.802	44,8	1.770	45,3	1,8
Xarxes gas Espanya	884	22,0	888	22,8	(0,5)
Xarxes electricitat Espanya	630	15,7	603	15,4	4,5
Infraestructures Magrib	288	7,2	279	7,1	3,2
Infraestructures LatAm Sud	791	19,7	859	22,0	(7,9)
Electricitat Xile	243	6,0	293	7,5	(17,1)
Gas Xile	211	5,3	223	5,7	(5,4)
Gas Brasil	223	5,5	282	7,2	(20,9)
Gas i Electricitat Argentina	118	2,9	65	1,7	81,5
Gas Perú	(4)	(0,1)	(4)	(0,1)	-
Infraestructures LatAm Nord	232	5,8	273	7,0	(15,0)
Gas Mèxic	161	4,0	169	4,3	(4,7)
Electricitat Panamà	71	1,8	104	2,7	(31,7)
Resta	(166)	(4,1)	21	0,5	-
Total	4.019	100,0	3.903	100,0	3,0

L'ebitda consolidat de l'exercici 2018 assoleix els 4.019 milions d'euros: un 3,0% més que el 2017.

L'efecte negatiu de l'evolució dels tipus de canvi de -218 milions d'euros es mitiga principalment per l'evolució positiva del negoci de gas i electricitat. Sense considerar els impactes no ordinaris, l'ebitda ordinari creixeria un 11,8%.

Resultat d'explotació

Les dotacions a amortitzacions i pèrdues per deteriorament fins al 31 de desembre de 2018 ascendeixen a 6.007 milions d'euros (1.621 milions d'euros en l'exercici 2017) a causa del deteriorament d'actius de 4.333 milions d'euros dut a terme en la primera meitat de l'any 2018.

Les provisions per morositat se situen en 179 milions d'euros, front els 154 milions d'euros de l'any anterior: un 16,0% més.

El resultat d'explotació de l'exercici 2018 ascendeix a -2.167 milions d'euros com a resultat dels deterioraments registrats en el primer semestre de l'exercici.

Resultat d'entitats valorades pel mètode de la participació

El resultat de les entitats valorades pel mètode de la participació ascendeix a -513 milions d'euros, bàsicament com a conseqüència del deteriorament realitzat sobre la participació d'Unión Fenosa Gas (-538 milions d'euros) i Ecoeléctrica (-34 milions d'euros).

Impost sobre beneficis

La taxa efectiva de 2018, sense considerar els impactes dels deterioraments i l'efecte impositiu positiu de les fusions de Xile (43 milions d'euros), ascendeix a 21,5%, la mateixa que el 2017.

Resultat financer (milions d'euros)

	2018	2017	Variació (%)
Cost deute financer net	(538)	(611)	(11,9)
Altres despeses/ingressos financers	(147)	(87)	69,0
Resultat financer	(685)	(698)	(1,9)

El resultat financer millora un 1,9% a causa d'unes taxes menors en les noves emissions realitzades per substituir bons vençuts o recompres de bons i a la cancel·lació de deute bancari. El cost brut mitjà del deute és del 3,1% (3,4% el 2017) i un 87% del deute és a tipus fix.

Resultat d'operacions interrompudes (milions d'euros)

	2018	2017
Colòmbia gas	7	430
Itàlia	194	37
Kenya	(5)	(19)
Moldàvia	(56)	12
Kangra	(150)	(12)
Total	(10)	448

El resultat d'Itàlia inclou 188 milions d'euros corresponents a la plusvàlua de la venda del negoci esmentada anteriorment.

El resultat de Moldàvia inclou deterioraments per 73 milions d'euros, i el de Kangra per 141 milions d'euros, conseqüència dels processos de venda realitzats o en curs.

Participacions no dominants (milions d'euros)

	2018	2017	Variació (%)
EMPL	(54)	(56)	(3,6)
Nedgia	(57)	(7)	-
Altres participacions	(55)	(214)	(74,3)
Altres instruments de patrimoni	(60)	(60)	-
Total	(226)	(337)	(32,9%)

En altres participacions s'inclouen societats de generació elèctrica internacional, societats de distribució de gas a Xile, el Brasil, Mèxic i l'Argentina, i societats de distribució elèctrica a Xile i Panamà.

En altres instruments de patrimoni s'inclouen els interessos meritats per les obligacions perpètuas subordinades i les accions preferents.

**Resultat net**

El resultat net consolidat ascendeix a -2.822 milions d'euros en l'exercici 2018. El resultat net ordinari arriba als 1.245 milions d'euros en l'exercici 2018 (793 milions d'euros en l'exercici 2017), cosa que representa un increment del 57%.

Anàlisi de balanç consolidada

Inversions (milions d'euros)

	2018	2017	%
Inversions materials i intangibles	2.321	1.782	30,2
Inversions financeres	35	44	(20,5)
Total inversions brutes	2.356	1.826	29,0
Desinversions i altres	(2.640)	(229)	-
Total inversions	(284)	1.597	(117,8)

Les inversions materials i intangibles de l'any 2018 arriben als 2.321 milions d'euros, amb un augment del 30,2% respecte a les de l'exercici anterior, a causa del increment d'inversió en renovables tant a Espanya com a nivell internacional i a l'adquisició de dos nous vaixells metaners sota règim d'arrendament financer.

Detall per activitats de les inversions materials (milions d'euros)

	2018	2017	%
Gas i Electricitat	1.135	394	1,9
Comercialització de gas, electricitat i serveis	61	48	27,1
GNL internacional	380	-	-
Generació Europa	462	178	-
Generació internacional	232	168	38,1
Infraestructures EMEA	473	475	(0,4)
Xarxes gas Espanya	240	212	13,2
Xarxes electricitat Espanya	228	252	(9,5)
Infraestructures Magrib	5	11	(50,0)
Infraestructures LatAm Sud	459	496	(7,5)
Electricitat Xile	207	229	(9,6)
Gas Xile	131	80	63,0
Gas Brasil	60	120	(50,0)
Gas Argentina	41	37	10,8
Electricitat Argentina	7	11	(36,4)
Gas Perú	13	19	(31,6)
Infraestructures LatAm Nord	183	225	(18,7)
Gas Mèxic	80	115	(30,4)
Electricitat Panamà	103	110	(6,4)
Resta	71	192	(63,0)
Total Capex	2.321	1.782	30,2

Gas y Electricitat

Milions d'euros

1.135

+1,9% vs. 2017

Infraestructures EMEA

Milions d'euros

473

-

Infraestructures LatAm Sud

Milions d'euros

459

-7,5% vs. 2017

Infraestructures LatAm Nord

Milions d'euros

183

-18,7% vs. 2017

El Capex de manteniment en 2018 ascendeix a 683 milions d'euros front els 853 milions d'euros del 2017, una reducció del 19,9% a conseqüència de l'optimització de Capex de manteniment en els negocis d'infraestructura i en la resta d'activitats.

El Capex de creixement en 2018 representa el 70% del Capex total i ascendeix a 1.638 milions d'euros front els 929 milions d'euros del 2017. Bàsicament, inclou

- 380 milions d'euros corresponents a l'adquisició de dos vaixells metaners sota règim d'arrendament financer.
- 382 milions d'euros invertits en el desenvolupament de diferents projectes renovables a Espanya —eòlica i solar— amb 32,6 MW posats en operació en 2018 a les Illes Canàries i altres 929 MW que s'espera que entrin en operació abans de 2020.
- 106 milions d'euros vinculats a l'adquisició i el desenvolupament de projectes solars al Brasil de 85 MW, que han entrat en operació en el quart trimestre de 2018.
- Finalment, s'han destinat 75 milions d'euros per al desenvolupament de 96 MW de capacitat eòlica a Austràlia, que han entrat en operació en el quart trimestre de 2018.

A més, l'adjudicació de 180 MW en un projecte de parc eòlic a Austràlia i 324 MW d'eòlica i solar a Xile seran desenvolupats al tercer trimestre de 2020 i al primer trimestre de 2021, respectivament.

Capex de manteniment

Milions d'euros

683
(19,9%) vs. 2017

Capex de creixement

Milions d'euros

1.638
70% del Capex total

Desinversions

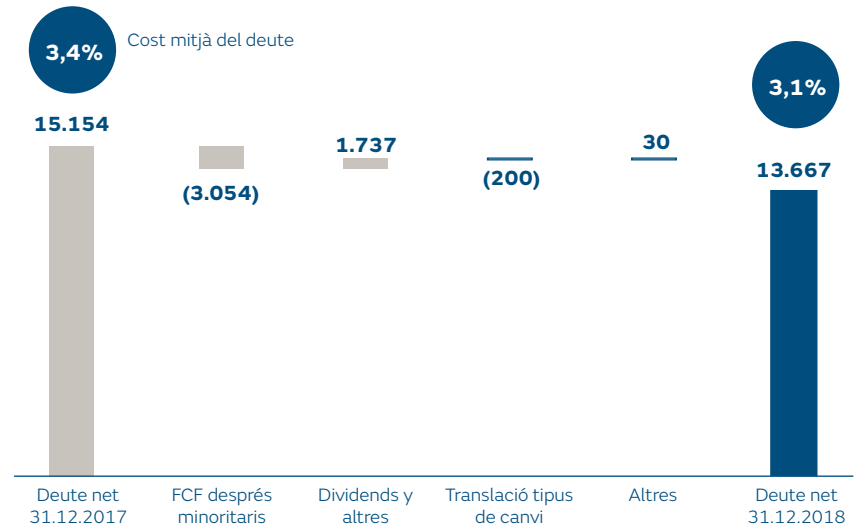
Les desinversions inclouen la venda dels negocis a Itàlia per 746 milions d'euros, els ingressos de la venda d'una participació minoritària del 20% en Nedgia per 1.500 milions d'euros i els ingressos de la venda del 41,9% pendent del negoci de distribució de gas a Colòmbia per 334 milions d'euros.



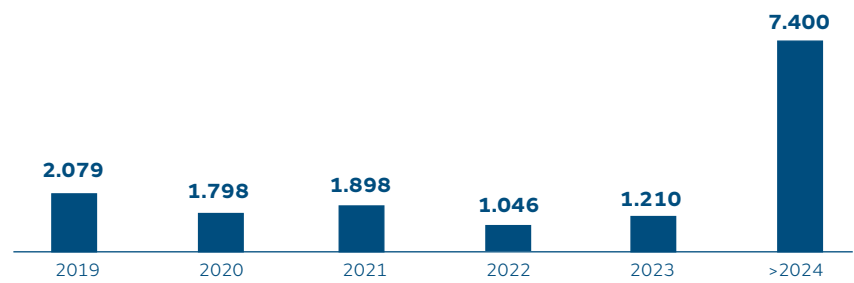
Deute i gestió financera

- Naturgy està avançant en l'optimització de la seva estructura de capital, com es va indicar en el seu Pla Estratègic 2018-2022.
- Al gener de 2018, Naturgy va realitzar una emissió de bons sota el seu "Programa EMTN" per valor de 850 milions d'euros amb venciment a deu anys i un cupó de 1,5%, els recursos del qual es van destinar a una oferta de recompra de bons per un import de 916 milions d'euros d'obligacions amb venciments entre 2019 i 2023. Així mateix, durant 2018 han arribat a venciment 2 bons per import total de 1.099 milions d'euros i un cupó mitjà de 4,59%.
- Durant l'últim trimestre de l'any 2018, la companyia va completar amb èxit recompres de bons per valor de 333 milions d'euros, amb venciments que van des del 2019 fins el 2021.
- A més, la companyia va emprar part del seu excés de liquiditat en l'amortització de tot el deute bancari, incloent 1.270 milions d'euros denominat en euros, així com 390 milions d'euros denominat en USD.
- La companyia està en procés d'optimitzar el finançament assignat a cadascuna de les unitats de negoci per augmentar l'*accountability* i l'autonomia financera en la mateixa moneda on s'originen els fluxos de caixa, obtenint major flexibilitat. En aquest sentit, la companyia va refinançar/emetre nou deute a

Evolució del deute net (milions d'euros)



Venciments del deute net (milions d'euros)



Evolució dels principals ràtios aplicats referents al deute financer net

		2018	2017
Ebitda/cost deute financer net	vegades	7,5	6,4
Deute financer net/Ebitda	vegades	3,4	3,9
Deute financer net/Ebitda (NIIF 16)	vegades	3,8	4,2

Amèrica Llatina per un import total aproximat de 1.073 milions d'euros, incloent noves emissions de bons per 389 milions d'euros i nou deute bancari/refinançament per 684 milions d'euros.

Detall del deute financer net, cost mitjà del deute brut i percentatge de deute fix brut per país i moneda

				Grup	Xile	Brasil	Argentina	Perú	Mèxic	Panamà	Holding i altres
		Des 2018	Des 2017	CLP	USD	BRL	ARS	USD	MXN	USD	EUR/USD
Deute financer net	MEuros	13.667	15.154	1.995	14	244	(34)	55	367	506	10.520
Cost mitjà deute brut	%	3,1	3,4	5,9	3,8	7,9	40,9	4,6	8,6	4,1	2,3
% Fix (deute brut)	%	87	88	72	-	-	1	-	53	59	95

Qualificació creditícia del deute de Naturgy a curt i llarg termini

Agència	Curt termini	Llarg termini
Fitch	F2	BBB
Moody's	P-2	Baa2
Standard & Poor's	A-2	BBB

Liquiditat i recursos de capital

El 31 de desembre de 2018, la tresoreria i altres actius líquids equivalents, juntament amb el finançament bancari disponible, fan un total d'una liquiditat de 6.950 milions d'euros, fet que suposa la cobertura de venciments superior als 24 mesos, segons el detall següent:

Font de liquiditat	Límit	Disposat	Disponibilitat
Línies de crèdit disponibles	5.468	(234)	5.234
Préstecs no disposats	-	-	-
Efectiu i altres mitjans líquids equivalents	-	-	1.716
Total	5.468	(234)	6.950

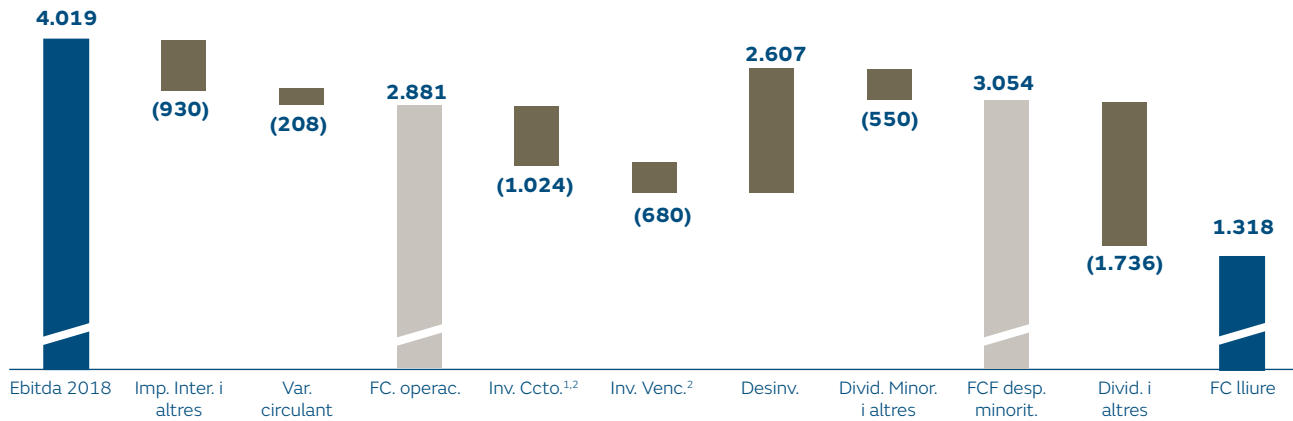
Detall del fons de maniobra a 31 de desembre	2018	2017
Actius corrents operatius ¹	5.799	5.536
Passius corrents operatius ²	(4.468)	(4.069)
	1.331	1.467

1. Inclou existències, clients per vendes i prestacions de serveis i altres deutors.

2. Inclou proveïdors, altres creditors i altres passius corrents sense considerar el dividend a pagar.

Adicionalment, els instruments financers disponibles en el mercat de capitals el 31 de desembre de 2018 situen en 7.691 milions d'euros i inclouen el programa Euro Medium Term Notes (EMTN) per un import de 5.292 milions d'euros, el programa d'Euro Commercial Paper (ECP) per 1.000 milions d'euros i els programes de Certificats Borsaris en la Borsa Mexicana de Valors, de Valors Comercials al Panamà, d'Obligacions Negociables a l'Argentina i les línies de bons a Xile, que conjuntament suposen 1.399 milions d'euros.

Evolució del flux d'efectiu de l'exercici 2018



1. Sense considerar els 380 milions d'euros corresponents a dos vaixells de GNL adquirits en règim d'arrendament financer.

2. Net de cessions.

Anàlisi de compromisos contractuals i garanties

El detall de compromisos contractuals i garanties de Naturgy s'inclou a la Nota 35 de la Memòria dels Comptes Anuals Consolidats.



Anàlisi de resultats per segments

Gas i electricitat

Comercialització de gas, electricitat i serveis

Aquest negoci agrupa les activitats de proveïment i comercialització de gas majorista en el mercat liberalitzat espanyol, l'activitat de comercialització de gas i electricitat i la comercialització d'altres productes i serveis relacionats amb la comercialització minorista al mercat liberalitzat a Espanya, i la comercialització de gas a tarifa d'últim recurs (TUR) i el subministrament d'electricitat a preu voluntari petit consumidor (PVPC) a Espanya.

Es produeix un increment de l'ebitda a causa de majors marges per majors preus en comercialització de gas, a l'impacte positiu del nou acord de subministrament de gas amb Sonatrach i a un menor Opex.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	13.064	12.236	6,8
Proveïments	(12.428)	(11.686)	6,3
Marge brut	636	550	15,6
Altres ingressos d'explotació	10	20	(50,0)
Despeses de personal	(134)	(110)	21,8
Tributs	(63)	(62)	1,6
Altres despeses d'explotació	(285)	(349)	(18,3)
Ebitda	164	49	-
Depreciació i provisions	(139)	(97)	43,3
Resultat d'explotació	25	(48)	-



Vendes de gas

GWh

237.379

Vendes d'electricitat

GWh

35.437

Contractes minoristes (Espanya)

milers, el 31/12

11.470

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes de gas (GWh)	237.379	237.945	(0,2)
Clients industrials	160.779	155.026	3,7
Residencial Espanya	27.740	25.381	9,3
Mercat elèctric	17.112	20.788	(17,7)
Tercers	31.749	36.749	(13,6)
Vendes d'electricitat (GWh)	35.437	35.640	(0,6)
Mercat liberalitzat	30.384	30.587	(0,7)
PVPC	5.053	5.053	-
Contractes minoristes Espanya (milers, el 31/12)	11.470	11.719	(2,1)
Gas	4.174	4.241	(1,6)
Electricitat	4.490	4.605	(2,5)
Contractes de serveis energètics	2.806	2.873	(2,3)
Nombre de contractes per clients	1,52	1,52	-
Quota de mercat contractes gas	53,3	54,4	(1,2) p.p.

Les vendes de gas de l'exercici 2018 es mantenen estables respecte al 2017, ja que els creixements en els segments de "clients industrials" i "residencial Espanya" (+3,7% i 9,3%, respectivament), compensen les menors vendes de gas per a generació elèctrica (-17,7%) i a tercers (-13,6%).

Les vendes d'electricitat també s'han mantingut estables en comparació amb 2017; mentre que els marges van experimentar una pressió significativa a la baixa en la primera meitat de l'any 2018, com a resultat dels contractes de venda a preus fixos basats en preus *forward* per sota dels preus actuals del *pool*. Les mesures adoptades per reemplaçar aquests contractes per altres a preu variable o indexats van aconseguir una recuperació dels marges en la segona meitat de l'any.



Proveïment

Al juny de 2018, Sonatrach i Naturgy van enfortir la seva relació en estendre els contractes de compra de gas algerià fins el final de la propera dècada. Amb l'aliança entre les dues companyies s'assegura el subministrament estable de gas a Espanya.

La renovació dels contractes permet a Naturgy mantenir un volum molt rellevant i assegura un repartiment òptim de gas natural (GN) i gas natural líquid (GNL) en el seu mix d'aprovisionaments.

El 21 de juny de 2018 es va descarregar el primer carregament de GNL del contracte de llarg termini signat amb l'empresa russa Yamal LNG. Es tracta del primer carregament d'un total de 37 vaixells anuals que arribaran al sud-oest d'Europa fins l'any 2041. Amb aquest contracte s'amplia la cartera de proveïdors estratègics amb què compta Naturgy i es reforça la diversitat de subministrament en aquesta regió d'Europa amb el primer contracte de subministrament de GNL a llarg termini provinent de Rússia.

Entorn de mercat

La demanda de gas del mercat espanyol aconsegueix els 347.539 GWh el 2018 (349.223 GWh el 2017), dels quals 55.670 GWh corresponen al mercat residencial (52.082 GWh el 2017), 230.286 GWh al mercat industrial i proveïment a tercers (221.787 GWh el 2017) i 61.583 GWh al mercat elèctric (75.354 GWh el 2017).

La demanda de distribució elèctrica a Espanya es va situar al desembre del 2018 en 248.987 GWh (248.631 GWh al desembre del 2017), fet que suposa un creixement del 0,1% segons balanç de Red Eléctrica de España (REE).

L'evolució dels principals índexs de preus en els mercats del gas, l'electricitat i relacionats ha estat la següent (dades acumulades anuals):

Evolució dels principals índexs de preus en els mercats del gas, l'electricitat i relacionats (dades acumulades anuals)

	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
Preu mitjà ponderat del mercat diari (€/MWh)	58,0	53,6	8,2
Carbó API 2 CIF (USD/t)	91,9	84,5	8,8
CO ₂ EUA (€/ton)	15,9	5,8	174,1



Demanda de gas Espanya

GWh

347.539

55.670 mercat residencial

230.286 mercat industrial

61.583 mercat elèctric



Demanda de distribució elèctrica Espanya

GWh

248.987

+0,1% vs. 2017

GNL Internacional

Inclou la comercialització de gas natural líquid en els mercats internacionals i el transport marítim.

L'ebitda del negoci de GNL va arribar als 496 milions d'euros en 2018, un 79,7% respecte l'any anterior.

Vendes de gas

GWh

140.669

+15,2% vs. 2017

Capacitat flota transport marítim

m³

1.293.040

+ 37,5% vs. 2017

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	3.529	2.629	34,2
Proveïments	(3.003)	(2.316)	29,7
Marge brut	526	313	68,1
Altres ingressos d'explotació	2	3	(33,3)
Despeses de personal	(23)	(21)	9,5
Tributs	-	-	-
Altres despeses d'explotació	(9)	(19)	(52,6)
Ebitda	496	276	79,7
Depreciació i provisions	(75)	(51)	47,1
Resultat d'explotació	421	225	87,1

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes de gas (GWh)	140.669	122.087	15,2
Capacitat flota transport marítim (m ³)	1.293.040	940.440	37,5



Generació Europa

Inclou les activitats de generació d'electricitat a Espanya tant convencional com renovable.

L'ebitda de l'exercici 2018 s'ha incrementat un 8,4% respecte al de l'exercici 2017 a causa bàsicament d'una major contribució de generació hidràulica i una menor contribució de la generació tèrmica, amb preus majors en els mercats majoristes. Aquests impactes van ser parcialment contrarestats amb preus més elevats de CO₂, que van reduir els marges de la generació tèrmica i la suspensió dels pagaments per capacitat a les centrals de cycle combinat a partir de juliol 2018.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	2.050	1.935	5,9
Proveïments	(1.091)	(977)	11,7
Marge brut	959	958	0,1
Altres ingressos d'explotació	16	20	(20,0)
Despeses de personal	(140)	(147)	(4,8)
Tributs	(247)	(262)	(5,7)
Altres despeses d'explotació	(177)	(190)	(6,8)
Ebitda	411	379	8,4
Depreciació i provisions	(4.279)	(442)	-
Resultat d'explotació	(3.868)	(63)	-



La generació renovable ha crescut un 12,5% durant l'exercici 2018, mentre que la producció hidràulica ha multiplicat la seva producció per tres vegades, el que ha permès que la producció tèrmica total es mantingués estable, tot i la caiguda de producció del carbó, conseqüència de l'augment de costos.

Naturgy continua augmentant la contribució de capacitat en renovables amb el desenvolupament de 667 MW eòlics i de 250 MW de projectes solars adjudicats en les subhastes a Espanya. D'aquesta manera, la capacitat en operació al final de l'any 2018 ha ascendit a 1.179 MW.

Generació renovable

+12,5%



250 MW

(projectes solars adjudicats en les subhastes a Espanya)



667 MW

Principals magnituds. Capacitat de generació elèctrica

	2018	2017	%
Capacitat de generació elèctrica (MW)	12.504	12.715	(1,7)
Generació	11.325	11.569	(2,1)
Hidràulica	1.954	1.954	-
Nuclear	604	604	-
Carbó	1.766	2.009	(12,1)
Cicles combinats	7.001	7.001	-
Renovable i cogeneració	1.179	1.147	2,8
Eòlica	1.012	979	3,3
Minihidràuliques	109	110	(0,5)
Cogeneració i altres	58	58	(36,8)

Principals magnituds. Energia elèctrica produïda i vendes d'electricitat

	2018	2017	%
Energia elèctrica produïda (GWh)	28.307	27.953	1,3
Generació	25.736	25.668	0,3
Hidràulica	3.359	1.126	-
Nuclear	4.431	4.578	(3,2)
Carbó	3.694	5.953	(37,9)
Cicles combinats	14.252	14.011	1,7
Renovable i cogeneració	2.571	2.285	12,5
Eòlica	1.958	1.800	8,8
Minihidràuliques	549	407	34,9
Cogeneració i altres	64	77	(17,1)
Quota mercat generació	17,4	17,1	0,3 pp



Generació Internacional (GPG)

Integra tots els actius i participacions de generació internacional al Brasil —entrada en operació comercial al setembre 2017—, Mèxic, Puerto Rico, República Dominicana, Panamà, Costa Rica i els projectes de generació a Austràlia i Xile, així com els actius que s'exploten per tercers a través de la societat del Grup O&M Energy.

L'ebitda de l'exercici 2018 ha assolit els 289 milions d'euros, amb un creixement del 4,7%. Aquest creixement es va veure recolzat per l'entrada en operació de les plantes solars Sobral I i Sertao I al Brasil el setembre de 2017, així com per millors marges de l'excedent d'energia a Mèxic i per la major producció eòlica. L'anterior s'ha vist parcialment compensat per un impacte negatiu per l'evolució dels tipus de canvi respecte a l'exercici anterior.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	917	892	2,8
Proveïments	(527)	(511)	3,1
Marge brut	390	381	2,4
Altres ingressos d'explotació	10	12	(16,7)
Despeses de personal	(39)	(37)	5,4
Tributs	(3)	(4)	(25,0)
Altres despeses d'explotació	(69)	(76)	(9,2)
Ebitda	289	276	4,7
Depreciació i provisions	(152)	(121)	25,6
Resultat d'explotació	137	155	(11,6)

Ebitda per països (milions d'euros)

	2018	2017	Variació (%)	Tipus de canvi	Variació ajustada (%)
Mèxic	243	258	(5,8)	(14)	(0,4)
Resta	46	18	-	(3)	172,2
Total	289	276	4,7	(17)	10,9



Principals magnituds. Capacitat de generació elèctrica

	2018	2017	%
Capacitat de generació elèctrica (MW)	3.093	2.732	13,2
Mèxic (cicles combinats)	2.289	2.109	8,5
Mèxic (eòlic)	234	234	-
Brasil (solar)	153	68	-
Costa Rica (hidràulica)	101	101	-
Panamà (hidràulica)	22	22	-
República Dominicana (fuel)	198	198	-
Austràlia (eòlica)	96	-	-

Principals magnituds. Energia elèctrica produïda i factor de disponibilitat

	2018	2017	%
Energia elèctrica produïda (GWh)	18.351	18.436	(0,5)
Mèxic (cicles combinats)	15.923	16.340	(2,6)
Mèxic (eòlic)	701	656	6,9
Brasil (solar)	155	48	-
Costa Rica (hidràulica)	330	369	(10,6)
Panamà (hidràulica)	94	98	(3,7)
República Dominicana (fuel)	1.092	925	18,1
Factor de disponibilitat			
Mèxic (cicles combinats)	92,1	96,6	(4,8)
Costa Rica (hidràulica)	93,5	97,5	(4,0)
Panamà (hidràulica)	87,0	90,5	(3,5)
República Dominicana (fuel)	90,2	92,1	(1,9)
Austràlia (eòlica)	56	-	-

Naturgy, a través de la seva filial Global Power Generation (GPG), va adquirir dos projectes fotovoltaics solars al Brasil al març de 2018 de 83 MW de capacitat i que han entrat en operació comercial el 12 de desembre de 2018.

A més, al novembre de 2018, va entrar en operació comercial el parc eòlic Crookwell II a Austràlia.

Capacitat de generació elèctrica internacional

MW

3.093
+13,2% vs. 2017

Energia elèctrica produïda internacional

MW

18.351
(0,5%) vs. 2017

Infraestructures EMEA

Distribució de gas a Espanya

Aquest negoci inclou l'activitat retribuïda de distribució i transport de gas, així com les activitats no retribuïdes amb càrrec al sistema de distribució —lloguer de comptadors, connexions de servei a clients, etc.— i l'activitat de gas líquat del petroli canalitzat (GLP).

L'ebitda del període ha baixat un 0,5% fins els 884 milions d'euros. El bon comportament operatiu i l'increment de la demanda no ha estat suficient per compensar la menor retribució pel lloguer de comptadors (-40 milions d'euros) i, en menor mesura, els menors marges del GLP i un menor Opex a causa de l'avanç en les eficiències.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	1.254	1.261	(0,6)
Proveïments	(75)	(68)	10,3
Marge brut	1.179	1.193	(1,2)
Altres ingressos d'explotació	40	39	2,6
Despeses de personal	(118)	(94)	25,5
Tributs	(28)	(27)	3,7
Altres despeses d'explotació	(189)	(223)	(15,2)
Ebitda	884	888	(0,5)
Depreciació i provisions	(320)	(307)	4,2
Resultat d'explotació	564	581	(2,9)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes/ATX (GWh)	197.313	195.586	0,9
Xarxa de distribució (km)	56.124	53.369	5,2
Increment de punts de subministrament, en milers	31	58	(46,0)
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	5.403	5.371	0,6



Distribució d'electricitat a Espanya

El negoci a Espanya inclou l'activitat regulada de distribució d'electricitat i les actuacions de serveis de xarxa amb els clients, principalment els drets de connexió i enganxament, mesurament dels consums i altres actuacions associades a l'accés de tercers a la xarxa de distribució de l'àmbit de Naturgy.

L'ebitda de l'exercici 2018 ascendeix a 630 milions d'euros. L'estalvi en Opex causa de l'aplicació dels plans d'eficiència ha compensat la menor retribució dels actius nets.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	855	873	(2,1)
Proveïments	-	-	-
Marge brut	855	873	(2,1)
Altres ingressos d'explotació	26	26	-
Despeses de personal	(94)	(130)	(27,7)
Tributs	(30)	(29)	3,4
Altres despeses d'explotació	(127)	(137)	(7,3)
Ebitda	630	603	4,5
Depreciació i provisions	(252)	(233)	8,2
Resultat d'explotació	378	370	2,2

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes/ATX (GWh)	32.698	32.039	2,1
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	3.740	3.721	0,5
TIEPI (minuts)	46	47	(0,3)



Infraestructures al Magrib

Inclou l'operació del gasoducte Magrib-Europa.

L'ebitda del període s'incrementa un 3,2% respecte al del període anterior, a causa fonamentalment a l'augment de tarifa i volums, cosa que va ajudar a compensar l'impacte negatiu de la depreciació de l'USD front l'Euro (-14 milions d'euros).

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	310	304	2,0
Proveïments	-	-	-
Marge brut	310	304	2,0
Altres ingressos d'explotació	-	-	-
Despeses de personal	(6)	(6)	-
Tributs	-	-	-
Altres despeses d'explotació	(16)	(19)	(15,8)
Ebitda	288	279	3,2
Depreciació i provisions	(44)	(38)	15,8
Resultat d'explotació	244	241	1,2

Principals magnituds. Transport internacional de gas

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



Infraestructures LatAm Sud

Correspon a l'activitat regulada de distribució de gas a l'Argentina, el Brasil, Xile i el Perú, així com a l'activitat de distribució d'electricitat a l'Argentina i Xile. A Xile inclou, a més, l'activitat de proveïment i comercialització de gas i l'activitat de transmissió d'electricitat.

Distribució de gas a Argentina

L'ebitda ha augmentat un 134,8% respecte al mateix període de l'any anterior, recolzat per l'aplicació final de la revisió tarifària i de l'augment de la demanda parcialment impactat per l'efecte negatiu de tipus de canvi de 107 milions d'euros.

L'aplicació de la NIC29 té un impacte positiu en l'ebitda de 10 milions d'euros.

Des d'abril de 2018, l'economia argentina ha presentat una sèrie de canvis en les condicions macroeconòmiques que van provocar una brusca variació en la paritat entre el peso argentí i el dòlar estatunidenc, cosa que va alterar les circumstàncies econòmiques tingudes en compte en les bases i condicions, i plasmades en els contractes amb els productors de gas. Aquest increment en el tipus de canvi, no reconegut en el quadre tarifari vigent, implicava haver d'abonar als productors un preu del gas que superava àmpliament el preu que la societat pot traslladar a tarifa.

Finalment, a través del Decret 1053/2018 de novembre de 2018, l'Estat Nacional va assumir, amb caràcter excepcional, el pagament de les diferències diàries acumulades mensualment entre el valor del gas comprat per les prestadores del servei de distribució de gas natural per xarxes i el valor del gas natural inclòs en els quadres tarifaris vigents entre l'1 d'abril de 2018 i el 31 de març de 2019,

generades exclusivament per variacions del tipus de canvi i corresponents a volums de gas natural lliurats en aquest mateix període, aclarint la incertesa provocada per la Resolució del Secretari de Govern d'Energia 41/2018.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	513	355	44,5
Proveïments	(316)	(201)	57,2
Marge brut	197	154	27,9
Altres ingressos d'explotació	31	35	(11,4)
Despeses de personal	(15)	(29)	(48,3)
Tributs	(22)	(27)	(18,5)
Altres despeses d'explotació	(83)	(87)	(4,6)
Ebitda	108	46	134,8
Depreciació i provisions	(15)	(10)	50,0
Resultat d'explotació	93	36	158,3

Vendes de gas en el període

+5,8%

a causa del creixement de tots els segments de clients

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes activitat de gas (GWh)	76.287	72.084	5,8
Vendes de gas	30.651	30.127	1,7
ATX	45.636	41.957	8,8
Xarxa de distribució (km)	26.179	25.865	1,2
Increment de punts de subministrament, en milers	14	19	(26,5)
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	1.665	1.651	0,8

Distribució de gas a Brasil

L'ebitda disminueix un 20,9% a causa del impacte d'una menor demanda i un efecte negatiu dels tipus de canvi (-46 milions d'euros).

L'absència d'ajustos negatius de tarifa retroactius, presents en períodes anteriors (+15 milions d'euros), i les majors vendes en el segment del gas vehicular van ser compensades per menors vendes a la generació elèctrica i al segment industrial a causa de la menor utilització i producció de les plantes tèrmiques per la situació macroeconòmica.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	1.565	1.811	(13,6)
Proveïments	(1.217)	(1.387)	(12,3)
Marge brut	348	424	(17,9)
Altres ingressos d'explotació	39	84	(53,6)
Despeses de personal	(31)	(42)	(26,2)
Tributs	(4)	(3)	33,3
Altres despeses d'explotació	(129)	(181)	(28,7)
Ebitda	223	282	(20,9)
Depreciació i provisions	(75)	(69)	8,7
Resultat d'explotació	148	213	(30,5)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes activitat de gas (GWh)	72.079	89.080	(19,1)
Vendes de gas	58.866	74.344	(20,8)
ATX	13.213	14.736	(10,3)
Xarxa de distribució (km)	7.678	7.536	1,9
Increment de punts de subministrament, en milers	27	53	(49,9)
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	1.116	1.090	2,4

Distribució i transmissió d'electricitat a Xile

L'ebitda de l'exercici 2018 ascendeix a 243 milions d'euros, amb un decrement del 17,1% a causa de menors ingressos per regularitzacions de períodes anteriors i d'altres impactes en la demanda, així com d'impactes negatius pel tipus de canvi de 10 milions d'euros.

Vendes activitat electricitat
(vendes d'electricitat més energia transportada)

+2,6%

Punts de subministrament

+2,5%

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	2.137	2.382	(10,3)
Proveïments	(1.592)	(1.795)	(11,3)
Marge brut	545	587	(7,2)
Altres ingressos d'explotació	24	13	84,6
Despeses de personal	(128)	(131)	(2,3)
Tributs	(7)	(8)	(12,5)
Altres despeses d'explotació	(191)	(168)	13,7
Ebitda	243	293	(17,1)
Depreciació i provisions	(166)	(152)	9,2
Resultat d'explotació	77	141	(45,4)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes activitat d'electricitat (GWh)	15.082	14.573	3,5
Vendes d'electricitat	12.220	13.182	(7,3)
ATX	2.862	1.391	-
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	2.928	2.857	2,5
Energia transportada (GWh)	14.636	14.403	1,6
Xarxa de transport (km, a 31/ 12)	3.528	3.528	-



Distribució i comercialització de gas a Xile

L'ebitda decreix un 5,4% respecte al de l'exercici anterior, amb un impacte de 8 milions d'euros negatius per tipus de canvi.

El decrement de la demanda en el segment residencial i comercial va ser compensat per majors vendes en altres segments i marges unitaris majors en el segment residencial i comercial.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	738	1.022	(27,8)
Proveïments	(441)	(722)	(38,9)
Marge brut	297	300	(1,0)
Altres ingressos d'explotació	5	11	(54,5)
Despeses de personal	(29)	(28)	3,6
Tributs	(2)	(2)	-
Altres despeses d'explotació	(60)	(58)	3,4
Ebitda	211	223	(5,4)
Depreciació i provisions	(57)	(49)	16,3
Resultat d'explotació	154	174	(11,5)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes distribució de gas (GWh)	10.957	10.933	0,2
Vendes comercialització de gas a tercers (GWh)	4.761	5.192	(8,3)
ATX (GWh)	29.686	29.522	0,6
Xarxa de distribució (km)	7.557	7.211	4,8
Increment de punts de subministrament, en milers	24	18	31,3
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	626	602	3,9

Infraestructures LatAm Nord

Correspon a l'activitat regulada de distribució de gas a Mèxic i a l'activitat de distribució d'electricitat a Panamà.

Distribució de gas a Mèxic

L'evolució positiva del negoci, a causa d'una indexació més gran en la tarifa, juntament amb l'increment en els marges de venda, no ha estat suficient per compensar l'impacte negatiu d'11 milions d'euros de tipus de canvi i les majors despeses operatives derivades del reposicionament comercial.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	596	546	9,2
Proveïments	(352)	(305)	15,4
Marge brut	244	241	1,2
Altres ingressos d'explotació	10	12	(16,7)
Despeses de personal	(28)	(26)	7,7
Tributs	(1)	(1)	-
Altres despeses d'explotació	(64)	(57)	12,3
Ebitda	161	169	(4,7)
Depreciació i provisions	(79)	(56)	41,1
Resultat d'explotació	82	113	(27,4)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes activitat de gas (GWh)	58.178	57.617	1,0
Vendes de gas	21.284	21.166	0,6
ATX	36.894	36.451	1,2
Xarxa de distribució (km)	22.461	21.940	2,4
Increment de punts de subministrament, en milers	23	115	(80,4)
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	1.796	1.773	1,3

Distribució d'electricitat a Panamà

L'ebitda del negoci disminueix un 31,7% afectat per una climatologia més suau i un impacte negatiu per tipus de canvi de 5 milions d'euros, que ha estat parcialment compensat pel creixement en els punts de subministrament.

Resultats (milions d'euros)

	2018	2017	%
Import net de la xifra de negocis	771	797	(3,3)
Proveïments	(644)	(634)	1,6
Marge brut	127	163	(22,1)
Altres ingressos d'explotació	3	2	50,0
Despeses de personal	(13)	(13)	-
Tributs	(5)	(6)	(16,7)
Altres despeses d'explotació	(41)	(42)	(2,4)
Ebitda	71	104	(31,7)
Depreciació i provisions	(39)	(37)	5,4
Resultat d'explotació	32	67	(52,2)

Principals magnituds

	2018	2017	%
Vendes activitat d'electricitat (GWh)	5.178	5.107	1,4
Vendes d'electricitat	4.888	4.956	(1,4)
ATX	290	151	90,9
Punts de subministrament, en milers (a 31/12)	669	641	4,2



Estratègia

Bases estratègiques	82
Pla Estratègic 2018-2022	84
Perspectives per negocis	90
Estratègia financera	95

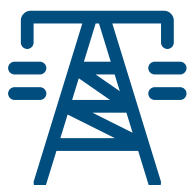


Bases estratègiques

El passat 28 de juny de 2018 es va presentar a Londres el nou Pla Estratègic 2018-2022 a través del qual el grup estableix el seu Model de Negoci centrat en la creació de valor.

Naturgy s'enfoca en donar resposta al seu propi Model Industrial basat en:

- Considerar la transició energètica com una oportunitat.
- Ser una empresa competitiva i àgil.
- Transformar-se a través de la digitalització.
- Posicionar el client en el centre del model.



Considerar la transició energètica com una oportunitat

En la transició energètica cap a energies amb menors emissions de CO₂, necessària per complir amb els objectius marcats en l'Acord de París de 2015 sobre el canvi climàtic, Naturgy considera que el gas natural i les energies renovables tindran un paper molt rellevant.

Per això, s'han fixat les següents línies d'actuació:

- Triplicar la capacitat instal·lada en renovables l'any 2022.
- Aprofitar el lideratge de Naturgy en plantes de cycle combinat i en el mercat global de GNL.
- Desenvolupar el gas natural en el transport.
- Desenvolupar el gas renovable.

D'altra banda, en el procés d'electrificació i millora de l'eficiència energètica, els actius d'infraestructures de Naturgy jugaran també un paper clau en els propers anys, recolzant una major electrificació, així com la major penetració del gas als països on ja es opera.



Ser una empresa competitiva i àgil

Es defineixen unes palanques sòlides i tangibles per aconseguir els compromisos d'eficiència marcats en el pla estratègic:

- **Organització:** els negocis seran unitats autònomes totalment responsables, que cerquin l'optimització del personal propi. Per a això, a nivell organitzatiu, s'han implementat canvis tant en el govern corporatiu com en l'estructura organitzativa que faciliten la presa de decisions i l'autonomia, i la responsabilitat de les unitats de negoci, sempre garantint el control per part de la corporació.
- **Reenginyeria de processos:** es revisen els contractes de serveis de proveïdors i, sempre que sigui necessari, es realitzen noves relacions de col·laboració amb proveïdors per aconseguir l'automatització o l'*outsourcing* de tasques definides com a "no fonamentals" (*non core tasks*).
- **Gestió d'actius:** recerca de millors pràctiques per optimitzar el manteniment d'actius, basades en models predictius i en centres d'excel·lència.

Naturgy presenta un nou pla d'eficiències i es compromet a una reducció de despeses operatives anuals de 500 milions d'euros en 2022.



Transformar-se a través de la digitalització

Pel que fa a la digitalització, es defineixen les palanques clau per al 2022:

- **Relació amb el client:** un 75% dels serveis prestats a través de canals digitals i un 20% de penetració a través de l'Internet de les Coses (IoT).
- **Processos i operacions:** més del 80% d'automatització de processos interns i operacions.
- **Control remot dels actius:** referit al control dels actius, a aconseguir un nivell del 80% de sensorització i de control remot en l'any 2022, en contrast amb el 56% de finals del 2017.
- **Tècniques avançades d'anàlisi:** implementar més del 90% de gestió basada en les dades (*data-driven management*) en tot el grup. En aquest aspecte, els principals projectes que es portaran a terme seran en els següents camps: desenvolupar models predictius de manteniment d'actius; a l'àrea de clients, aplicar models per buscar la segmentació de clients, per a la predicció d'abandonament i cancel·lació de contractes de clients i models de preus avançats.

Aquests projectes clau lideraran la transformació del grup gràcies a la digitalització.



Posicionar el client en el centre del model

Es busca reforçar el nostre compromís amb el client situant-lo en el centre de l'estratègia de Naturgy, basada en:

- Un únic Model d'Experiència del Client (*customer experience*).
- Definir serveis i solucions que aportin el client més valor afegit.
- Millorar la segmentació dels clients.
- Innovació i digitalització.

Per a això, seran clau les noves innovacions tecnològiques, com ara Smart apps, Smart meters, control remot, autoconsum elèctric, emmagatzematge d'energia, etc.

Pla Estratègic 2018-2022

El nou Pla Estratègic 2018-2022 té com a principal objectiu orientar la companyia cap a la creació de valor i estableix les bases del nou Model Industrial del grup. El compromís de Naturgy amb la creació de valor s'assenta sobre quatre pilars bàsics: simplicitat i *accountability*, optimització, disciplina d'inversió i remuneració a l'accionista.

Simplicitat i *accountability*

Govern Corporatiu y estructura organitzativa

Pel que fa al govern corporatiu, els canvis clau han estat la reducció dels membres del Consell d'Administració, que han passat de 17 a 12 membres: el president executiu, sis consellers dominicals i cinc independents. També es simplificaran les normes internes de govern per aconseguir una estructura més eficient i perquè el procés de presa de decisions sigui més àgil.

Es defineix una nova i simplificada estructura organitzativa amb quatre unitats de negoci (Gas i Electricitat, Infraestructures EMEA, Infraestructures LatAm Sud i Infraestructures LatAm Nord) i que redueix les funcions

corporatives amb l'objectiu que els negocis operin de forma autònoma i totalment responsable, i perquè la corporació se centri en tasques de valor afegit i en garantir el control de forma centralitzada.

Es crea un nou Comitè d'Opex i Capex, la responsabilitat del qual és assegurar l'execució del pla d'eficiències de la companyia, així com el compliment de la disciplina d'inversió establerta en el pla estratègic.

Amb aquests canvis, Naturgy simplifica el seu govern corporatiu per agilitzar la presa de decisions, i redissenya la seva estructura organitzativa donant més autonomia i responsabilitat a cadascun dels negocis.



Posicionament estratègic

Naturgy estableix els següents criteris per definir el seu posicionament estratègic:

	On invertir	On desinventir
Mercats	<ul style="list-style-type: none"> • Mercats grans amb potencial de creixement elevat. • Amb una rellevant quota de mercat o mida crucial. • Que fomentin la seguretat jurídica. • Entorns macroeconòmics estables (països tipus UE, Amèrica del Nord, OCDE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercats petits o amb poc potencial de creixement. • Risc regulador elevat. • Elevada concentració. • Entorns macroeconòmics volàtils.
Negocis	<ul style="list-style-type: none"> • Xarxes d'electricitat o gas. • Vendes d'energia elèctrica amb contractes. • Serveis al client. • Participacions amb control societari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca integració o sinergies amb la resta del grup. • Volatilitat sense cobertura. • Participacions financeres sense control societari.
Rendibilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Dins dels criteris de rendibilitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dins dels criteris de rendibilitat.

S'han identificat 5.300 milions d'euros de Capex en creixement i s'espera aconseguir 300 milions d'euros per desinversions, addicionals a les ja realitzades.

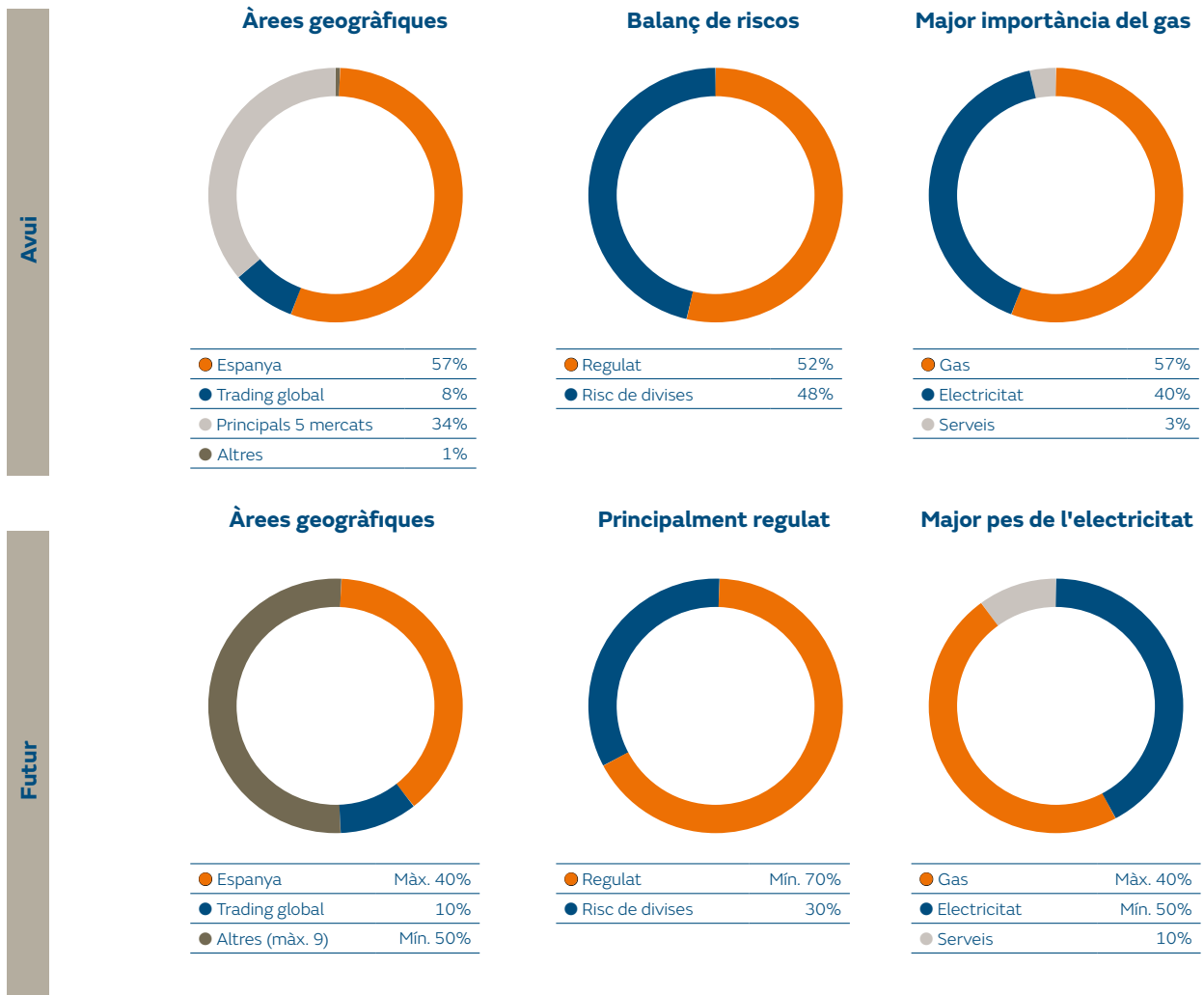
Així mateix, Naturgy treballarà per equilibrar el pes dels seus negocis en el seu mix d'activitats i posarà major ambició en augmentar la contribució de les activitats regulades i un perfil més elèctric. En el futur, la companyia espera que almenys el 70% del seu negoci estigui lligat a activitats regulades (actualment, el pes és del 52%) i la meitat al negoci elèctric (actualment, el pes del negoci elèctric és del 40%). També s'espera que el pes de l'activitat de serveis s'incrementi fins representar aproximadament un 10%, reforçant la seva vocació de compromís amb el client.



Adicionalment, d'acord amb els canvis esdevinguts a l'entorn i consistent amb les hipòtesis i bases del nou pla estratègic, Naturgy ha revisat el valor dels seus actius, cosa que ha resultat en un ajust no recurrent per un import de 4.851 milions d'euros, abans

d'impostos, d'aplicació en els resultats de l'any 2018. Aquest ajustament no té cap impacte en la remuneració a l'accionista i, a partir de 2019, tindrà un efecte positiu en els resultats del grup a causa de menors amortitzacions.

Simplicitat i accountability. Posicionament estratègic



Equilibri de la cartera: major visibilitat del flux de caixa i menor volatilitat

Optimització

Les línies estratègiques financeres se centraran en la reducció de l'Opex i l'optimització del Capex, així com en una estricta disciplina d'inversió, potenciant el desenvolupament orgànic. Qualsevol optimització se sotmetrà a la supervisió del nou Comitè d'Opex i Capex.

Dins del Pla Estratègic 2018-2022, la companyia mantindrà l'optimització dels negocis amb noves mesures d'eficiència que comprometen una reducció de despeses operatives anuals de 500 milions d'euros en 2022. Aquestes eficiències estaran centrades en l'anàlisi d'aquelles activitats *non core* de la companyia, així com en

l'assignació de les funcions operatives en cadascuna de les unitats de negoci corresponents; tot això, recolzat pels processos de digitalització que ja s'estan implantant.

La previsió de Naturgy és reduir de mitjana en 200 milions d'euros el Capex anual del grup front la mitjana del període 2015-2017, si bé augmentant el pes de les inversions de creixement orgànic respecte als anys anteriors. Així, de mitjana, l'objectiu és que un 63% de les inversions es destinaran a creixement en el període 2018-2022 front una mitjana del 54% en el període 2015-2017.



Disciplina d'inversió

Es defineixen quatre regles d'or (*golden rules*) per assegurar la creació de valor i el creixement rendible tant en les inversions orgàniques com en les inorgàniques:

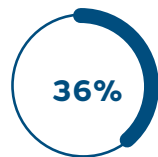
- Fixació d'un llindar en la taxa de retorn del capital, marcant uns objectius de rendibilitat mínims per negocis, activitats i països que assegurin la creació de valor.
- Posicionament clar amb focus en els mercats i negocis objectius.
- Lideratge industrial a través de subsidiàries controlades.
- Gestió del risc, minimitzant la volatilitat dels preus de *commodities* i tipus de canvi.

Seguint aquestes regles, Naturgy té previst invertir 8.400 milions d'euros durant els propers cinc anys, dels quals 5.300 milions d'euros es dedicaran a creixement, per augmentar així la proporció d'inversions dedicades al creixement, que representen un 63% del total del període:

La disciplina financera permetrà enfortir el *cash flow* lliure, que sustentarà una atractiva remuneració a l'accionista.

Creixement del Capex per negoci a 2022

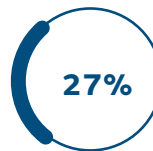
5.300
milions d'euros



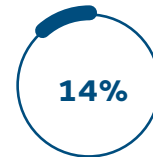
Gas i electricitat



Infraestructures
EMEA



Infraestructures
LatAm Sud



Infraestructures
LatAm Nord

Creixement del Capex completament identificat

Remuneració a l'accionista

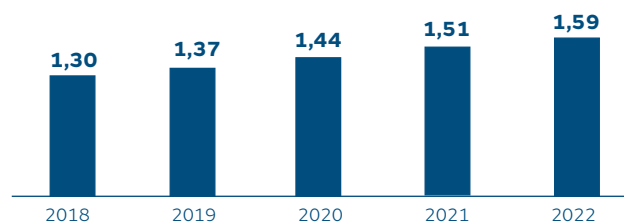
La companyia augmentarà el dividend a càrrec dels resultats de 2018 un 30% fins als 1,30 euros per acció.

D'acord amb el Pla Estratègic 2018-2022, Naturgy es compromet amb els seus accionistes a incrementar el dividend, en efectiu, un mínim d'un 5% anual fins a finalitzar el període i a executar tres pagaments per dividend:

- En finalitzar el primer semestre (20% de l'import total del dividend).
- En finalitzar el tercer trimestre (35%).
- Un cop celebrada la Junta General d'Accionistes (45% restant).

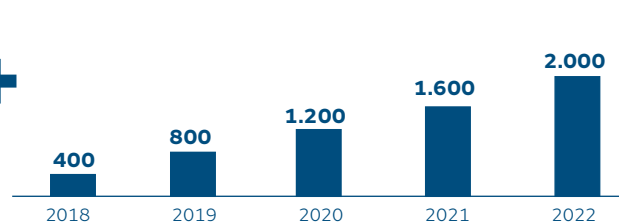
Per reforçar la nova política de retribució a l'accionista i, en cas de no materialitzar inversions inorgàniques que compleixin els criteris mínims d'inversió establerts, la companyia podria destinar un màxim de 2.000 milions d'euros en el període a la recompra d'accions pròpies (*share buy back*) amb un màxim de 400 milions per any.

Dividends (€/acció)



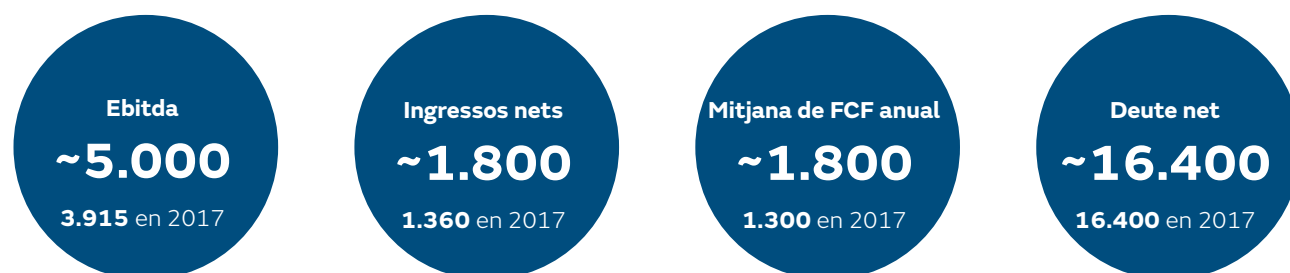
Recompra d'accions

(milions d'euros, fins a 2.000 milions d'euros)



Perspectives per negocis

Objectius financers clau de Naturgy per 2022 (milions d'euros)



Resum d'objectius per negocis fixats en el pla estratègic (milions d'euros)

	Gas i electricitat	Infraestructures EMEA	Infraestructures LatAm Sud	Infraestructures LatAm Nord
Actius base 2018	~9.200	~9.800	~7.300	~1.500
Ebitda 2022	~1.700	~1.600	~1.200	~400
Total Capex 18-22	~2.700	~2.300	~2.300	~1.000

A continuació, es detallen les perspectives de creixement per negoci definides en el Pla Estratègic 2018-2022:

Gas i Electricitat

En el Pla Estratègic 2018-2022, es fixa un objectiu d'ebitda d'aquest negoci el 2022 de 1.700 milions d'euros, i un Capex per al període 2018-2022 de 2.700 milions d'euros. El creixement es basarà en un creixement orgànic i un increment de l'eficiència en l'explotació dels actius. Els objectius i oportunitats definits per a cadascuna de les unitats de negoci incloses en aquest negoci són els següents:

Objectiu d'ebitda 2022

Milions d'euros

1.700

Capex 2018-2022

Milions d'euros

2.700

	Oportunitats	Objectius (M€)
Comercialització gas, electricitat i serveis	• Definir un nou model comercial integrat.	Ebitda 2022 = 549
	• Maximitzar el valor a través de l'enfocament al client.	Capex 18-22 = 452
	• Explotar l'alt potencial de creixement en els negocis de serveis i solucions.	74% Capex creixement
GNL internacional	• Cartera de contractes d'aprovisionaments diversificada i flexible.	Ebitda 2022 = 422
	• Vendes contractades segures amb clients finals.	Capex 18-22 = 392
	• Entrada en mercats nous i atractius (<i>Floating Storage Regasification Unit, FSRU, small scale solutions, bunkering</i>).	100% Capex creixement
Generació Europa	• Duplicar la mida de les energies renovables reduint el cost total.	Ebitda 2022 = 507
	• Augmentar el factor de càrrega dels cicles combinats.	Capex 18-22 = 1.296
	• Ajustar el cost al parc de generació convencional.	64% Capex creixement
Generació internacional	• Creixement en renovables.	Ebitda 2022 = 270
	• Generació de flux recurrent de caixa.	Capex 18-22 = 568 68% Capex creixement

Infraestructures EMEA

L'objectiu d'ebitda per aquest negoci s'estableix al voltant dels 1.645 milions d'euros, amb un Capex total del període 2018-2022 entorn dels 2.310 milions d'euros. Els objectius i oportunitats definits per a cadascuna de les unitats de negoci incloses en aquest negoci són els següents:

Objectiu d'ebitda 2022

Milions d'euros

1.645

Capex 2018-2022

Milions d'euros

2.310

	Oportunitats
Xarxes gas Espanya	<ul style="list-style-type: none"> • Cercar el creixement orgànic explotant el potencial de penetració del gas al territori. • Limitar el risc regulador de l'activitat. • Incrementar l'eficiència a través de la transformació digital.
Xarxes electricitat Espanya	<ul style="list-style-type: none"> • Treballar per a un sistema de distribució més flexible i digitalitzat. • Necessitats futures d'inversió per compensar riscos reguladors. • Cerca l'eficiència de l'activitat mitjançant la digitalització.
EMPL	<ul style="list-style-type: none"> • Ingressos garantits fins al venciment de la concessió (2021). • Negociacions a l'alça per a la renovació del gasoducte Magrib-Europa.



Infraestructures LatAm Sud

L'objectiu d'ebitda per aquest negoci s'estableix al voltant dels 1.200 milions d'euros, amb un Capex total del període 2018-2022 entorn dels 2.300 milions d'euros. Els objectius i oportunitats definits per a cadascuna de les unitats de negoci incloses en aquest negoci són els següents:

Objectiu d'ebitda 2022

Milions d'euros

1.200

Capex 2018-2022

Milions d'euros

2.300

	Oportunitats	Objectius (M€)
Electricitat Xile	<ul style="list-style-type: none"> • Pel que fa a la distribució, s'espera una millora en el Model Regulatori el 2020 per capturar l'actualització en tecnologia i qualitat del servei. • Pel que fa a la transmissió, s'espera una millora gràcies a l'actualització de la xarxa i a la nova normativa per abordar el coll d'ampolla derivat del creixement de les renovables. 	Ebitda 2022 = 436 Capex 18-22 = 1.105 60% Capex creixement
Gas Xile	<ul style="list-style-type: none"> • Creixement orgànic a través d'una major penetració i una creixent demanda de calefacció. • Potenciar l'intercanvi de gas entre l'Argentina i Xile a través dels gasoductes existents. 	Ebitda 2022 = 245 Capex 18-22 = 497 85% Capex creixement
Gas Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Creixement orgànic a través d'incrementar la penetració en el mercat del gas, a més de buscar noves concessions. • Desenvolupar el gran potencial de creixement del negoci de serveis. 	Ebitda 2022 = 322 Capex 18-22 = 399 57% Capex creixement
Gas Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Creixement orgànic suportat a través de l'actualització de xarxes i de la implementació de noves xarxes, incrementat l'extensió de xarxes en el territori. • Desenvolupament del gran potencial de creixement del negoci de serveis. 	Ebitda 2022 = 159 Capex 18-22 = 323 41% Capex creixement

Infraestructures LatAm Nord

L'objectiu d'ebitda per aquest negoci s'estableix al voltant dels 400 milions d'euros, amb un Capex total del període 2018-2022 entorn dels 1.000 milions d'euros. Els objectius i oportunitats definits per a cadascuna de les unitats de negoci incloses en aquest negoci són els següents:

Objectiu d'ebitda 2022

Milions d'euros

400

Capex 2018-2022

Milions d'euros

1.000

	Oportunitats	Objectius (M€)
Gas Mèxic	<ul style="list-style-type: none"> Creixement orgànic a través de la major penetració en el mercat de gas i de noves concessions. Fort potencial de creixement dels serveis a través de la base de nous clients i els ja existents. 	Ebitda 2022 = 247 Capex 18-22 = 616 22% Capex creixement
Electricitat Panamà	<ul style="list-style-type: none"> S'espera un creixement elevat i un risc moderat en l'economia del país, amb una remuneració estable en dòlars estatunidencs. Expectatives positives en la revisió de tarifes del període 2019-2022. Millora significativa de les eficiències operatives i menors pèrdues d'energia. Captura d'avantatges competitiu en serveis i solucions. 	Ebitda 2022 = 146 Capex 18-22 = 341 30% Capex creixement



Estratègia financera

Com a suport a l'estratègia de negoci, l'estratègia financera defineix un objectiu de deute financer net al final del 2022 al mateix nivell que en l'exercici 2017 (16.400 milions d'euros amb l'aplicació de l'IFRS 16) gràcies a la forta generació de caixa que permetrà el repartiment de dividends (6.900 milions d'euros) i destinar 2.000 milions d'euros a les possibles compres d'accions o al creixement inorgànic.

La política que s'aplicarà financerament es basa en mantenir el ràting financer, mantenir el palanquejament financer mentre es gestiona l'estructura de deute per fer-la més efectiva. Aquesta estructura serà diversificada, prioritzant els mercats de capitals i els fons institucionals, amb un mínim del 70% del deute a cost fix i buscant una cobertura "natural", en buscar el finançament de filials en la mateixa moneda que la generació dels seus fluxos de caixa.

Pel que fa als negocis, a cadascuna de les unitats de negoci se'ls adequarà amb la liquiditat necessària i amb el nivell d'endeutament necessari per al seu funcionament autònom.



An aerial photograph of an offshore oil rig at sea. The rig is a complex of steel structures, including a large central derrick, various pipes, and platforms. The rig is situated on a dark, choppy sea. The image is oriented vertically on the page.

Innovació sostenible

Riscos i enfocament de gestió
Anàlisi dels resultats 2018

98

99



Riscos i enfocament de gestió

Naturgy considera la Innovació com la funció que la capacita per orientar i impulsar els avenços precisos, accedir-hi i aplicar-los eficaçment d'acord amb els seus objectius. Reconeix que la bona orientació, el desenvolupament i l'aplicació de la innovació estratègica és un dels elements clau per obtenir avantatges competitiu en els mercats i aconseguir un desenvolupament sostenible de la seva activitat.

Per això, la companyia impulsa un model d'innovació alineat amb els negocis contribuint als objectius del pla estratègic, vigilant horitzons fora d'aquest pla i anticipant-se a les disrupcions en el model energètic que puguin canviar les regles del joc. Tot això, a través d'una sòlida cultura innovadora, amb col·laboracions obertes, programes de intraemprenedoria i altres eines de foment de la innovació.



Anàlisi dels resultats 2018

Visió de la innovació

La companyia continua recolzant-se en cinc grans blocs de la seva activitat d'Innovació:

Innovació social:

treballant a favor de mitigar situacions de vulnerabilitat energètica des de 2014 amb actuacions de prevenció, per mitjà de convenis amb governs locals i regionals, i activitats de sensibilització amb la participació en fòrums i taules sobre la pobresa. Durant 2018 s'han reforçat diferents accions a través del Pla de Vulnerabilitat, com són: el Fons Solidari de Rehabilitació Energètica i el "Programa d'ocupació social".

Innovació en màrqueting:

en aquesta línia s'engloben tots els esforços de la companyia per aconseguir conèixer les necessitats reals i concretes de cadascun dels seus clients, així com que aquests tinguin a la seva disposició productes punters que els facilitin el dia a dia. Una de les grans iniciatives que continua present és el "Projecte CeX" (*customer experience*), a través del qual la companyia aplica una nova metodologia en la qual el client és el punt de partida i el centre de l'activitat. El projecte més significatiu durant 2018 és el projecte "Comunicació Clara", amb la finalitat de comunicar de forma fàcil i senzilla informació rellevant per al client.

Innovació en organització:

en aquest marc es consideren les actuacions orientades a cobrir les necessitats que van sorgint pel que fa als nous models de negoci, aquelles que han suposat una nova organització en el treball i aquelles que han tingut per finalitat minimitzar els riscos i augmentar la qualitat i la seguretat en les pràctiques de l'organització.

Innovació de producte:

destaca el "Projecte FutureSisens", per al monitoratge intel·ligent de flux en plantes de gas renovable. En concret, l'objectiu del projecte és el desenvolupament de sensors de flux energèticament autònoms, o amb consums mínims, capaços de mesurar cabal en xarxes de distribució de gas natural (mitjana i baixa pressió).

Innovació de procés:

destaca l'optimització de la cartera de generació hidroelèctrica, mitjançant aplicació de tècniques d'anàlítica avançada (*machine learning*), en combinació amb models tradicionals d'optimització, així com solucions de computació al núvol sobre els models d'operació de la generació hidroelèctrica en el mercat elèctric, l'objectiu dels quals és fer més operatius els models d'anàlítica avançada en entorn AWS que permetin incrementar els ingressos mitjançant la detecció i la captura de noves oportunitats de mercat dins d'un procés de millora contínua.

Pla d'Innovació

El Pla d'Innovació s'estructura a través de quatre àrees d'innovació estratègiques: transició energètica, digitalització, client al centre i nous models de negoci, dins de les quals es defineixen les següents línies prioritàries:

Mobilitat sostenible

Naturgy estableix dins de les seves línies estratègiques d'innovació la mobilitat sostenible en la seva aposta per un posicionament en energies respectuoses amb el medi ambient. Com a companyia energètica líder, és un actor fonamental en el procés de transformació en els models de mobilitat on el gas natural renovable i l'electricitat són els principals vectors.

En 2018 hem desenvolupat el "Projecte COFAST", que consisteix en el desenvolupament d'una nova solució integrada i estandarditzada d'estacions de càrrega ràpida de vehicles elèctrics. L'energia elèctrica que se subministra als vehicles en aquestes noves estacions provindrà d'un sistema de cogeneració a petita escala alimentat amb gas natural.

Smart Client

A l'àrea de Smart Client, Naturgy aposta per la transformació digital del client com a clau per aconseguir l'objectiu que el nostre model energètic evolucioni cap a un model més eficient, descarbonitzat i descentralitzat, en el qual la figura del consumidor avanci cap a un consumidor actiu que, amb la seva participació en el sistema, possibiliti la consecució d'aquests objectius. El nou consumidor actiu pivotarà sobre tres eixos: solucions de generació distribuïda i autoconsum, solucions digitals i productes IoT i analítica de dades; cosa que permetrà, d'una banda, segmentar i conèixer millor els nostres clients amb l'objectiu d'oferir-los recomanacions i productes i serveis personalitzats i, d'altra, optimitzar l'eficiència i l'operació dels equipaments. Entre els projectes de 2018, destaca el "Projecte GrowSmarter", en el qual s'ha desenvolupat i implantat una solució

IoT per a un client residencial i s'ha iniciat el pilot de diferents solucions de fotovoltaica i emmagatzematge energètic per a un client residencial i terciari.

En l'àrea de solucions d'eficiència energètica, les activitats s'han centrat en el desenvolupament de noves solucions energètiques integrades, basades en tecnologies d'alta eficiència i renovables, que puguin ser dissenyades i operades de manera òptima, tant energèticament com econòmica, per al desenvolupament d'edificis d'"energia gairebé nul·la". Entre els projectes de 2018, cal destacar el "Projecte ReUseHeat", que té com a objectiu demostrar tecnologies de recuperació de calor en entorns urbans, en el qual Naturgy és responsable de realitzar un projecte demostratiu en un hospital a Madrid.





Generació distribuïda i autoconsum

La línia de generació distribuïda i autoconsum, el 2018, ha tingut com a objectiu crear eines i recursos per donar suport al desenvolupament de productes basats en la generació fotovoltaica i les bateries per al client final, així com a projectes com "Growsmarter". Al marge dels desenvolupaments tecnològics en l'àmbit de la fotovoltaica i les bateries, la principal aportació de Naturgy en aquest abast és fonamentalment la seva visió del client, la qual és una peça clau a l'hora de dissenyar uns sistemes

de control que permetin maximitzar el valor que s'extreu d'aquestes solucions.

En aquesta línia, ha continuat l'activitat de pilotatge de solucions comercials al Laboratori d'Autoconsum. Amb aquest pilotatge, es busca proveir el negoci d'informació sobre els nous productes disponibles del mercat, tant des d'una perspectiva tècnica com econòmica. Per a això, s'ha desenvolupat una metodologia d'anàlisi cost/benefici que comporta una simulació a través d'eines de desenvolupament propi, com GENPER i OBAMA, a més d'assajos al laboratori en els quals es mesuren els beneficis obtinguts per

a corbes de tipologies concretes de client. El laboratori també ha permès la col·laboració amb fabricants i el centre tecnològic IREC per al desenvolupament d'un gestor energètic propi de Naturgy, que optimitza l'explotació de les bateries i que és compatible amb una sèrie de solucions comercials.



Renovables i emmagatzematge

Naturgy aposta per un mix energètic equilibrat dels actius del grup, amb una participació creixent de la generació sense emissions en la capacitat total instal·lada. Les activitats d'innovació segueixen tres línies principals d'actuació:

- Solucions d'emmagatzematge, que permetin una major i més fàcil integració a la xarxa de l'electricitat d'origen renovable no gestionable, i orientades cap a un augment encara més gran de la qualitat i la fiabilitat del subministrament.
- Gestió avançada de les instal·lacions de generació (eòliques, hidràuliques i solars). Amb iniciatives de monitoratge intel·ligent dels actius, aplicació de noves tecnologies tant en àrees de control mediambiental com de seguretat, millors sistemes de comunicació i vigilància remota, eines predictives, etc.
- Avaliació de noves tecnologies de generació renovable: marina, eòlica *off-shore*, geotèrmica, hibridació gas renovable...

Entre els projectes desenvolupats en 2018, destaca la continuació de les activitats del Laboratori Solar Fotovoltaic PV a Durango (Mèxic), en el qual es realitzen pilotatges de mòduls fotovoltaics, estructures i equips associats, per a anàlisi, seguiment i optimització de paràmetres i indicadors clau del seu funcionament.

Gas renovable i gas natural líquid (GNL)

Com a part del compromís de Naturgy per evolucionar cap a una economia baixa en carboni, des de fa diversos anys, la companyia treballa en l'impuls del gas renovable participant en diversos projectes, tant a nivell nacional com europeu, l'objectiu dels quals és obtenir gas natural renovable, generat a partir de recursos renovables i que, mitjançant diferents processos, permeti l'obtenció de la qualitat adequada per injectar-lo a la xarxa de distribució de gas natural per a la seva aplicació posterior en sectors com l'industrial, la mobilitat, el domèstic o la generació elèctrica. La realització d'aquests projectes d'innovació permet l'estudi dels principis de funcionament i els avantatges de les tecnologies disponibles, i el desenvolupament d'altres noves per optimitzar i reduir el cost de la seva producció.

A més, la companyia continua desenvolupant projectes d'innovació de GNL, amb focus en aquestes tres línies d'actuació: optimització de la cadena logística de GNL (*small scale*), desenvolupament del GNL com a combustible de transport més net i eficient (*bunkering*) i desenvolupament de la mesura del GNL.

Entre els projectes destacats ens trobem amb la "Unitat mixta de gas renovable", un projecte conjunt de Naturgy i el Centre Tecnològic EnergyLab que compta amb la col·laboració d'EDAR Bens i que ha comportat la posada en operació d'una planta d'*upgrading* de biogàs en la ubicació de l'EDAR per tal de produir biometà, i LIFE Methamorphosis, on la companyia ha desenvolupat i posat en operació l'activitat METHAGRO per a la producció de biometà d'alta qualitat a partir de residus agroindustrials i d'altres residus orgànics.



Gestió avançada d'actius

La companyia planteja en aquesta línia d'innovació poder maximitzar el rendiment dels seus actius mitjançant una intel·ligència avançada de dades i noves estratègies d'explotació buscant:

- Augment de l'eficiència, la fiabilitat i la flexibilitat dels actius.
- Noves estratègies d'explotació optimitzada d'actius.
- Optimització del manteniment en camp.

S'utilitzen les noves tecnologies no només per evitar l'obsolescència dels actius, sinó també per incorporar nous elements que potenciïn la seva competitivitat i la seva capacitat de generar valor en un escenari d'alta complexitat.

Destaquem durant 2018 el "Projecte GALA", que té com a abast el control avançat de les línies aèries elèctriques (d'alta i mitja tensió), per optimitzar i aconseguir millorar les verificacions periòdiques reglamentàries i per establir un pla de tala i poda optimitzat per l'any 2020.

Els nostres compromisos

Compromís amb els resultats	106
Excel·lència en el servei	108
Gestió responsable del medi ambient	117
Interès per les persones	126
Seguretat i salut	139
Cadena de subministrament responsable	147
Compromís social	155
Integritat i transparència	162





Compromís amb els resultats

Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

En un entorn desafiant, Naturgy actua amb l'objectiu de mantenir un perfil financer i de negoci sòlid. El Model de Negoci de Naturgy busca un equilibri entre les activitats regulades o contractades i les no regulades, i segueix una estricta política financera.

Quin és el nostre compromís?

Protegir els negocis actuals on actuem, establint les bases per al creixement futur.

Continuar amb **l'historial financer** de Naturgy.

Índexs de sostenibilitat, bons verds i finançament sostenible

Presència en índexs i ràtings d'inversió socialment responsable

L'acompliment de la companyia en matèria social, mediambiental i de bon govern ha permès que se situï en posicions de referència en els principals índexs de sostenibilitat. Naturgy forma part des de fa catorze anys, de manera ininterrompuda, del Dow Jones Sustainability Index, i el 2018 ha aconseguit el lideratge mundial en el sector Gas Utilities per segon any consecutiu. De la mateixa manera, la companyia pertany al FTSE4GOOD des de la seva creació, el 2001, obtenint el lideratge global del sector Multiutilities. Així mateix, durant 2018, Naturgy ha estat avaluada per agències de ràting com ara Oekom, Sustainalytics o Vigeo. La companyia forma part de les tres variants d'Euronext Vigeo: World 120, Europe 120 i Eurozone 120. Naturgy també va obtenir la màxima classificació, AAA, de l'agència de ràting MSCI i forma part dels índexs MSCI Global Climate Index i MSCI ESG Leaders Index.

En 2018, Naturgy ha estat reconeguda com a líder mundial per la seva acció front al canvi climàtic, en ser inclosa

en l'índex The Climate Change A List de Carbon Disclosure Project (CDP). La companyia ha obtingut la màxima valoració possible en aquest índex de canvi climàtic, en reconeixement per les seves accions de reducció d'emissions, mitigació dels riscos climàtics i el desenvolupament d'una economia baixa en carboni.

Bons verds i finançament sostenible

En 2017, Naturgy va desenvolupar un marc de referència (*framework*) per a l'emissió de bons verds destinats al finançament d'energies renovables. En aquest marc, el 15 de novembre de 2017, es va formalitzar una emissió de bons verds per un import de 800 milions d'euros i venciment al maig de 2025. Aquesta emissió es va fixar amb un cupó anual del 0,875%. El preu d'emissió dels nous bons va ser d'un 99,77% del seu valor nominal. Així mateix, el 2017 els auditors de la companyia van certificar el compliment dels compromisos adquirits en el *framework* i el Comitè de Bons Verds de Naturgy es va reunir al desembre de 2018 per avaluar la idoneïtat i l'avanç dels projectes, així com l'adequació dels seus desenvolupaments als objectius marcats en l'emissió.

Com mesurem el nostre acompliment? Presència en índexs i ràtings d'sostenibilitat



Líder mundial del sector Gas Utilities.



Lideratge mundial en el sector Multiutilities.



Presentes en les tres variants de l'índex Euronext Vigeo: World 120, Europe 120 i Eurozone 120.



Lideratge mundial per la seva acció front el canvi climàtic. Inclosa en l'índex The Climate Change A List de CDP.



Top 5 sector Utilities per l'agència Sustainalytics, que ha permès millorar el tipus d'interès d'un crèdit de 330 milions d'euros, al qual està vinculada.



Qualificació AAA, per l'agència de ràting MSCI i presents en els índexs MSCI Global Climate Index i ESG Leaders Index.



Dins del 25% d'empreses amb millor puntuació del ràting ISS-Oekom.



A més, i per cobrir les seves necessitats de finançament i en coherència amb els seus avenços en sostenibilitat, el 2017 Naturgy va signar amb ING Wholesale Banking un crèdit sostenible per un import total de 330 milions d'euros a quatre anys amb possibilitat d'un addicional, en el qual, el cost està parcialment indexat al comportament ambiental, social i de govern corporatiu de la companyia, segons la valoració atorgada per l'agència de ràting Sustainalytics, entitat independent que emet un informe i la qualificació al respecte.

A la primera revisió del crèdit esmentat, i gràcies a la millora en la puntuació atorgada per aquesta agència, es van millorar les condicions de finançament amb un descens del tipus d'interès.



Excel·lència en el servei

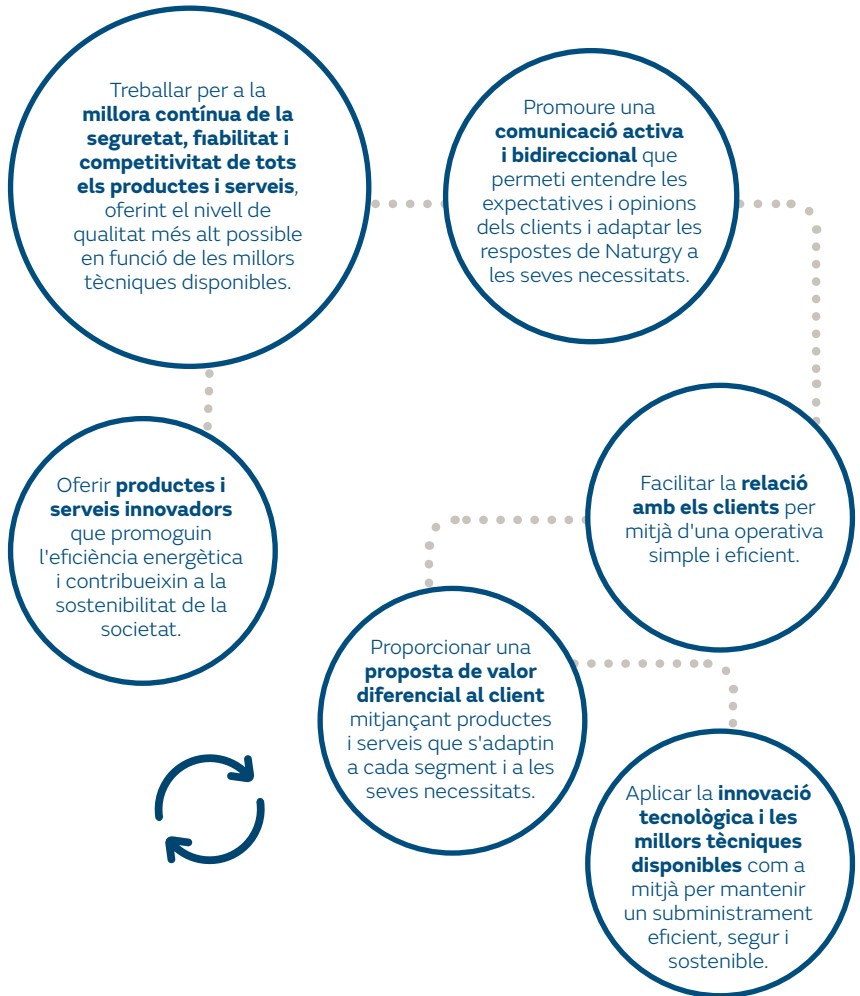
Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

El client és el centre de les operacions de Naturgy. A través d'un diàleg actiu, la companyia li proporcionarà un servei àgil i eficient que, a més de complir amb els requisits legals i de rendibilitat, estigui d'acord amb les seves necessitats.

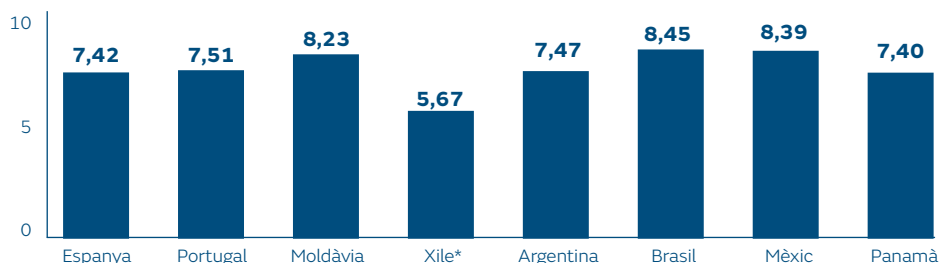
Si la companyia no ofereix productes i serveis de qualitat, té un servei d'atenció al client millorable i falla en la fluïdesa comunicativa amb el client, pateix el risc que el client sol·liciti la finalització del contracte o presenti queixes.

La inadaptació o la manca d'agilitat front el context actual de descarbonització i digitalització del sector pot ocasionar ineficiències i pèrdues de quota de mercat.

Quin és el nostre compromís?



Com mesurem el nostre acompliment? Índex de satisfacció de la qualitat del servei



*Xile ha estat calculat d'acord amb una escala 1-7, a diferència de la resta de països en els quals s'ha utilitzat una escala 0-10.

Quines són les nostres principals fites en 2018?



Anàlisi dels resultats 2018

El client al centre

En 2018, la companyia comença una nova etapa amb una marca renovada que reflecteix la transformació que està vivint: una evolució que arriba després de 175 anys d'experiència i que avala el nostre compromís amb el client per adaptar-nos al present i al futur.

Aquesta nova etapa reafirma la nostra vocació *customer centricity* com a pilar fonamental del Pla Estratègic 2018-2022, posant el client en el centre de totes les decisions per oferir un servei excel·lent de forma més simple, més innovadora, més digital, més propera i més respectuosa amb l'entorn.

La nostra proposta de valor és oferir els nostres clients solucions simples, properes i pràctiques, que l'acompanyin facilitant el seu dia a dia, recolzant-nos en la digitalització i la innovació, amb l'objectiu d'assolir l'excel·lència en el servei.

Qualitat i fiabilitat del servei

Per a Naturgy, el manteniment de les seves instal·lacions de gas i electricitat és essencial per assolir un nivell de qualitat i fiabilitat del servei satisfactori per als seus clients, i per complir amb els requisits reglamentaris dels països en els quals opera i amb els estàndards de la indústria més exigents. L'objectiu del manteniment és millorar la seguretat i fiabilitat de les xarxes de gas i d'electricitat, així com preservar un alt nivell de qualitat de servei.

Naturgy utilitza mètodes i equips de treball moderns i innovadors, que s'inclouen en procediments de treball i operació segurs i eficaços. Així mateix, la companyia promou una estreta col·laboració amb les empreses contractistes en una recerca permanent per aconseguir les millors pràctiques en el desenvolupament de la seva activitat.

Es realitzen un conjunt d'accions d'inspecció i avaluació que ajuden a definir les corresponents mesures preventives i de mitigació per garantir un subministrament segur i continu, maximitzant la vida útil dels actius, i que s'inclouen al Pla de Manteniment per a cada tipus d'instal·lació.

Els processos de manteniment preventiu i correctiu se sotmeten periòdicament a les revisions de les àrees de Qualitat Tècnica, Seguretat, Auditoria Interna, Compliance i Control Intern.

Les actuacions de manteniment que duu a terme la companyia es reflecteixen en l'evolució dels principals indicadors de qualitat i servei que han mostrat una notable millora en els últims anys. Aquests indicadors mesuren els temps de resposta davant l'avís d'un error o una situació anòmla a la xarxa, el temps d'interrupció per client o potència instal·lada, els quilòmetres de xarxa i les instal·lacions inspeccionades, i el nombre d'incidents per quilòmetre de xarxa, entre altres.

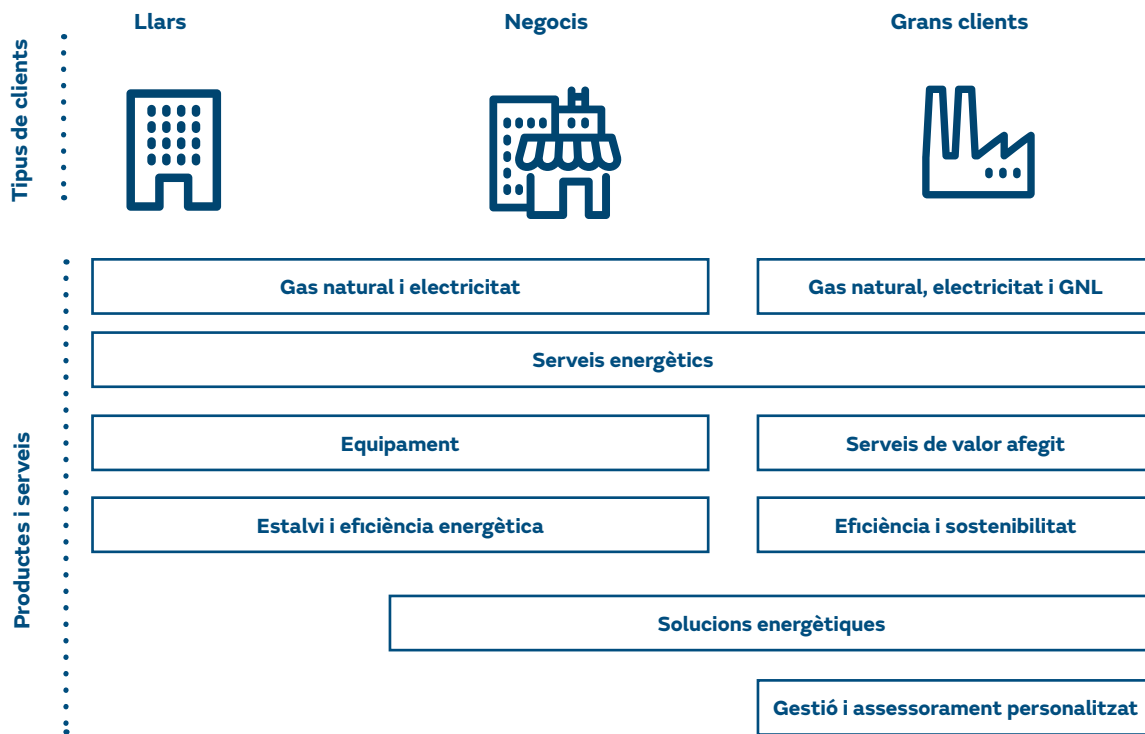
Per tal de garantir el subministrament segons la demanda, Naturgy revisa periòdicament les condicions d'operació de les seves xarxes, a fi d'assegurar el seu correcte dimensionament o, si escau, determinar les possibles necessitats de repotenciació o ampliació d'aquestes. A més, Naturgy participa en diversos projectes d'I+D+i per a l'emmagatzematge de l'energia en bateries, el desenvolupament de xarxes intel·ligents, l'aplicació de drons al manteniment d'instal·lacions i la implementació de tècniques de manteniment predictiu dels principals equips de la xarxa.

Productes i serveis adaptats a les necessitats i prioritats del client

L'oferta comercial de Naturgy està dirigida a llars, negocis i grans clients. Els productes oferts no es limiten al subministrament de gas i electricitat, sinó que també abasten altres àmbits.

El desenvolupament de productes nous es realitza d'acord amb les necessitats detectades mitjançant els mecanismes habilitats per la companyia. L'oferta comercial busca l'eficàcia i l'eficiència per sobre d'altres factors. Eficàcia, per satisfer la demanda dels clients, i eficiència, per aconseguir la màxima competitivitat.

En 2018 s'ha renovat el catàleg comercial amb noves tarifes i nous serveis per oferir al client un ventall més ampli d'elecció i per trobar les solucions més adequades a les seves necessitats, alhora que s'ha buscat simplificar la cartera per facilitar una experiència més senzilla i completa als clients. En l'àmbit domèstic s'ha replantejat l'esquema de promocions aplicant avantatges segons les característiques i els hàbits dels clients.



Servei d'atenció al client

Naturgy té implantat un Model de Servei al Client innovador i totalment adaptat a les característiques i les necessitats dels clients: ofereix, de forma propera i accessible, solucions que permeten una major comoditat i agilitat davant les peticions dels nostres clients. Aquest model està inclòs en el sistema de gestió de qualitat que es troba certificat segons la ISO 9001 per AENOR.

Els canals d'atenció que Naturgy posa a disposició dels clients tenen l'objectiu d'oferir una atenció personalitzada que cobreixi les seves expectatives i, amb especial focus en els canals digitals, que vagin d'acord amb l'evolució de la societat, que aconseguixin una ràpida i àgil resolució amb autonomia de gestió, simplicitat i siguin sostenibles amb el medi ambient.

Model d'Atenció al Client

Eixos del model



Model operatiu i formatiu: busca anticipar-se a les necessitats que plantegen els clients a través de models predictius i anàlisi de dades.



Model tecnològic: apostant per una revolució tecnològica que impulsi l'autogestió dels clients.



Model de contractació i econòmic: construït un model de *partnership* amb els proveïdors i un alineament dels objectius *win-to-win*.

Mitjans d'Atenció al Client de Naturgy



Canal digital



Canal telefònic



Oficina de Garantia



Centres d'atenció



Gestor personal

La companyia gestiona les reclamacions des de tres àmbits diferents: comercialització minorista, comercialització majorista i distribució de gas i electricitat.

En l'àmbit minorista, a Espanya es van tramitar més de 650.000 reclamacions de clients, estant aproximadament la meitat d'elles relacionades amb temes de facturació. El següent procés amb major nombre de reclamacions va ser la contractació i, finalment, es troben les reclamacions relacionades amb el cobrament. Aquestes tres tipologies de reclamacions agrupen aproximadament el 90% de les reclamacions rebudes, sent altres processos, com ara altes de nous subministraments, gestió d'impagats o problemes amb les lectures, les reclamacions que completen la totalitat d'aquestes. El temps mitjà de resolució de les reclamacions va ser aproximadament una setmana.

En l'àmbit majorista, es van tramitar prop de 8.000 reclamacions, amb una reducció aproximada d'un 20% respecte a l'any anterior. La majoria de les reclamacions van estar relacionades amb els processos de facturació i mesura, i cap d'elles de caràcter rellevant. Pel que fa a la resolució d'aquestes, la majoria d'elles, al voltant d'un 80%, es van resoldre dins dels terminis establerts.

En l'àmbit de distribució de gas i electricitat, qualsevol reclamació o queixa que es rep dels clients en els diferents canals establerts, ja sigui a través del seu comercialitzador de gas o electricitat per tractar-se de temàtiques la responsabilitat del qual rau en el distribuïdor —lectures, qualitat de subministrament, altes noves, etc.—, directament al distribuïdor d'electricitat o gas del Grup Naturgy pels canals d'atenció al client dels distribuïdors, a través dels contactes de les pàgines web, per correu postal o a través d'algun organisme amb competències en la matèria, queda recollida i gestionada en el nostre sistema integrat de gestió de reclamacions de manera centralitzada a la Direcció de Serveis Compartits.

L'organització no només atén clients del sistema elèctric o gasista a la seva zona d'explotació, sinó que qualsevol persona física o jurídica que pot tenir una reclamació o queixa per l'acció o la inacció dels nostres actius de distribució —obres en realització, elements tècnics en via pública, etc.— és atesa com si d'un client es tractés.

Pel que fa a la transparència i la comunicació de les reclamacions o queixes presentades, tant els negocis de distribució d'electricitat a Espanya (UFD) com de distribució de gas a Espanya (Nedgia) compleixen amb les obligacions derivades de la circular 2 de 2016 de la CNMC en la matèria, reportant trimestralment les dades i la situació de les reclamacions comptabilitzades segons els formats i terminis establerts pel regulador.

**Temps mitjà resolució reclamacions
àmbit minorista**

1 setmana

Reclamacions àmbit majorista

-20%
vs. 2017

Satisfacció i experiència de client

Naturgy escolta i incorpora les opinions dels seus clients en la presa de decisions per tal de desenvolupar productes i serveis innovadors d'acord amb les seves necessitats i expectatives.

La companyia compta amb un Model de Mesura de l'Experiència dels Clients, a través del qual monitora de forma permanent i contínua la seva satisfacció i el nivell de recomanació.

Eixos del model



Mesura: Naturgy recull l'opinió dels clients a través d'enquestes que es classifiquen en dos blocs complementaris: enquestes generals i enquestes d'interacció amb la companyia.



Anàlisi: els resultats s'incorporen als informes de gestió diaris, cosa que permet incorporar la veu del client en la presa de decisions.



Reprocessament o close the loop: procés pel qual s'assegura una actuació correctiva immediata, realitzada mitjançant la gestió d'alertes que s'activen quan no s'assoleixen els límits mínims de satisfacció i recomanació exigits per mantenir l'estàndard de qualitat que la companyia s'imposa en la relació amb els seus clients.



Programa “Customer experience” (CeX)

El programa “Customer experience”, de transformació cultural, va néixer el 2015 en l'àmbit de grup amb el propòsit de convertir la companyia en el referent internacional pel que fa a satisfacció del client en el sector de l'energia, mesurat en termes de recomanació.

Amb CeX la companyia aplica una nova metodologia mitjançant la qual el client està en el centre de la presa de decisions, adaptant la forma de fer les coses per satisfer les seves necessitats i expectatives i, sobretot, sent sensibles a com els percep la companyia i a com és la seva experiència amb ella.

Com a resposta al compromís cap al client, s'ha formalitzat l'“experiència del client” com a procés transversal de grup i s'ha desenvolupat la Política Global de Customer experience per al grup.

Aquesta política estableix el marc d'actuació de Naturgy per garantir que l'experiència del client s'integri en l'operativa i en la presa de decisions de la companyia.

Producte d'aquesta política, durant aquest any s'ha implementat, a l'àrea de facturació de servei al client (SAC), en clients i mercats minoristes i en Infraestructures Espanya, el projecte “Comunicació Clara”, dotant de coneixement i eines perquè les persones desenvolupin una comunicació més clara i més simple per al client.

Pilars del programa

Identitat única de companyia (marca i cultura)

Impuls organitzatiu (esponsorització i compromís)

Programa d'empleats com a ambaixadors

Millora dels viatges del client i punts de contacte (amb el viatge com a espai temporal necessari que cobreix la necessitat d'un client, de principi a fi)

Mesura contínua en temps real de la veu del client

La privacitat i seguretat de les dades del client

Naturgy, dins del seu compromís amb la privacitat i la seguretat de les dades dels empleats i clients, ha actualitzat la Política de Seguretat de la Informació i el cos normatiu de seguretat de la informació per assegurar l'adequat tractament de les dades en tot el seu cicle de vida, des de la recollida i el tractament fins a l'eliminació o la custòdia quan finalitza la relació amb aquests.

La política i el cos normatiu es comunica a empleats, proveïdors i clients, i es desenvolupa seguint tots els requeriments legals que regeixen el tractament de la informació, els estàndards i les millors pràctiques internacionalment acceptades.

L'esmentat cos normatiu inclou una norma tècnica específica per garantir la protecció de les dades de caràcter personal a Naturgy, que és aplicable a totes les unitats organitzatives i empreses de la companyia que recullin o tractin dades de caràcter personal, així com a socis i proveïdors que col·laborin en aquests tractaments. Aquesta norma compleix amb el que estableix el Reglament General de Protecció de Dades (RGPD) de l'UE.

La seguretat forma part fonamental del disseny, el desenvolupament i l'explotació de tots els processos i sistemes, especialment d'aquells que tracten informació. Tots els sistemes de Naturgy inclouen procediments d'autenticació i gestió d'autoritzacions i accessos, que s'han dissenyat per garantir que la seva utilització preserva la seguretat de les dades que tracten.





Gestió responsable del medi ambient

Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Naturgy és conscient dels impactes ambientals de les seves activitats en l'entorn on es desenvolupen, de manera que la companyia presta una atenció especial a la protecció del medi ambient i l'ús eficient dels recursos naturals per satisfer la demanda energètica.

En el respecte al medi ambient Naturgy actua més enllà del compliment dels requisits legals i altres requisits ambientals que voluntàriament adopta, involucrant els proveïdors, treballant amb els diferents grups d'interès i fomentant l'ús responsable de l'energia.

La inadequada gestió del canvi climàtic i dels seus riscos associats pot suposar pèrdues substancials per a la companyia, causades per l'increment de l'exposició als desastres naturals, la tendència de descarbonització del sector i la pèrdua d'afinitat per part dels grups d'interès.

Una gestió ambiental indeguda pot ocasionar impactes ambientals i el deteriorament de les condicions naturals i de la biodiversitat a les zones en què opera la companyia. Això, a més de l'impacte directe a l'entorn natural, pot ocasionar un dany reputacional a la companyia. El risc és més gran si la companyia disposa d'infraestructures o realitza operacions en àrees protegides.

Quin és el nostre compromís?



Com mesurem el nostre acompliment?

	Unitat	2018	2017
Emissions directes de gasos d'efecte d'hivernacle (GEH)	M tCO ₂ eq	18,3	20,5
Factor d'emissió de generació ¹	tCO ₂ /GWh	342	388
Capacitat instal·lada lliure d'emissions ¹	%	27,5	26,4
Producció neta lliure d'emissions ¹	%	24,9	19,6
Activitat amb certificació ambiental ²	%	88,7	87,7
Consum d'aigua	Hm ³	26,5	28,0
Consum de matèries primeres	Kt	6.729	7.580
Gas natural	Kt	4.736	4.638
Carbó	Kt	1.630	2.480
Derivats del petroli	Kt	352	452
Urani	Kt	11	11
Consum directe d'energia ³	GWh	60.614	64.728
Consum indirecte d'energia (per ús final del gas natural distribuït/comercialitzat)	GWh	577.647	613.181
Recursos dedicats a la prevenció de riscos ambientals ⁴	Milions d'euros	494	96

1. Inclou generació hidroelèctrica, eòlica, nuclear i solar.

2. Percentatge d'ebitda certificat pel que fa al certificant. L'ebitda utilitzat per calcular aquest percentatge correspon a tancament de novembre.

3. Inclou els consums de recursos renovables, no renovables i electricitat, i es dedueix l'electricitat i la calor venuda.

4. La dada de 2018 inclou la inversió en energies renovables.

Nota: No inclou la informació de Moldàvia, Kenya i Sud-àfrica. Les dades de Moldàvia són: Emissions de GEH: 0,002 M tCO₂eq. Consum de matèries primeres: 0,5 Kt (0,0001 Kt gas natural, 0,5 Kt derivats del petroli). Consum directe d'energia: 254 GWh.

Provisions i garanties per a riscos ambientals

La companyia realitza provisions financeres per cobrir la materialització de possibles riscos ambientals.

A més, Naturgy disposa de garanties per cobrir l'ocurrència de riscos ambientals en les assegurances que té contractades. Les assegurances que la companyia té contractades en les quals hi ha cobertures mediambientals són:

- Assegurança de responsabilitat mediambiental: límit contractat per valor de 150 milions d'euros per sinistre i en l'agregat anual.
- Cobertura de responsabilitat civil per contaminació sobtada i accidental a la Pòlissa de Responsabilitat Civil General: límit de 700 milions d'euros per sinistre.
- Assegurança de protecció i indemnització: límit màxim de 500 milions d'USD per esdeveniment, d'acord amb les Regles de l'UK P&I CLUB 2018 (Charterers), per cobrir les responsabilitats per pol·lució derivades de l'activitat de noliejador de vaixells.

Quines són les nostres principals fites en 2018?



Quins són els nostres objectius per a 2019?



Creixement de les energies renovables, en línia amb l'objectiu del Pla Estratègic 2018-2022 —triplicar la potència instal·lada— per contribuir a la mitigació del canvi climàtic i a la transició energètica.



Impulsar la innovació i el desenvolupament de projectes en matèria de gas renovable com a vector energètic i d'emmagatzematge que facilitin la transició a un model d'energia circular i descarbonitzat.



Oferir solucions de mobilitat sostenible per a les ciutats i el transport terrestre i marítim que millorin la qualitat de l'aire.



Protegir la biodiversitat en les operacions, aplicant un enfocament preventiu, implementant les millors pràctiques i promovent la creació de capital natural.



Anàlisi dels resultats 2018

Gestió ambiental

La gestió responsable del medi ambient és un pilar estratègic per Naturgy, que plasma el seu compromís en la Política de Responsabilitat Corporativa aprovada i supervisada pel Consell d'Administració. Aquesta política recull els principis d'actuació de la companyia i posa especial èmfasi en impulsar el desenvolupament sostenible de la societat mitjançant el subministrament d'energia competitiva, segura i amb el màxim respecte al medi ambient.

Els efectes actuals i previsibles més significatius de les activitats de la companyia sobre el medi ambient són els següents:

- Contribució al canvi climàtic.
- Contaminació de l'aire, l'aigua i el medi terrestre.
- Pèrdua de biodiversitat.
- Consum de matèries primeres no renovables.

Eixos estratègics



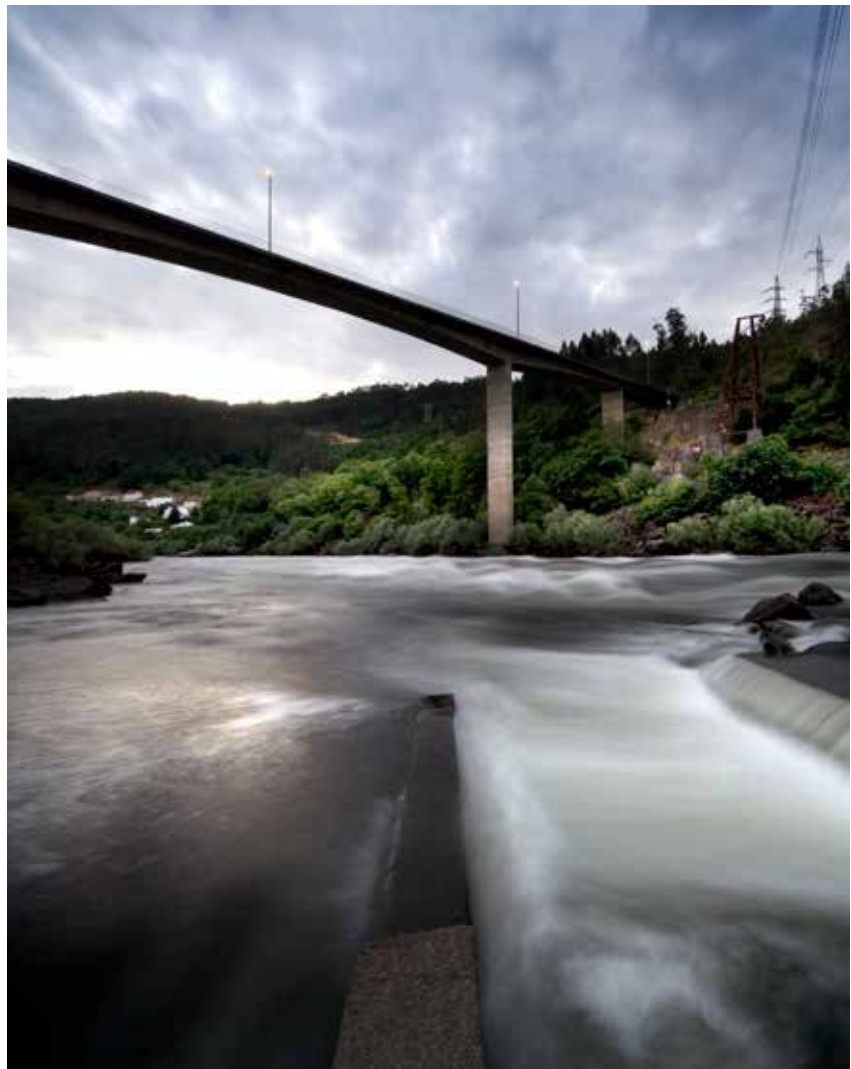
Clima i aire: contribuir a la mitigació del canvi climàtic, a la transició energètica i a la millora de la qualitat de l'aire.



Economia circular: impulsar l'ecoeficiència en l'ús dels recursos per reduir impactes ambientals negatius.



Capital natural i biodiversitat: fomentar la conservació del patrimoni natural i cultural en els entorns d'actuació.



Per minimitzar aquests efectes, Naturgy utilitza un enfocament preventiu al llarg de tota la cadena de valor del seu negoci:

- Sistema de gestió ambiental certificat i auditat externament orientat a prevenir la contaminació i la reducció dels impactes ambientals al llarg de tota la cadena de valor, involucrant a empleats, subministradors i altres parts interessades. En la fase de disseny de les noves instal·lacions i del desmantellament s'estudien els condicionants ambientals de l'entorn i s'adapten els projectes incloent les mesures preventives, correctores i compensatòries necessàries. Durant la fase de funcionament, es realitzen estrictes seguiments operacionals per garantir el compliment de la legislació i el manteniment dels impactes dins dels límits prevists.
- Integració del medi ambient en la gestió de riscos i oportunitats, i en els processos de decisió, fent especial atenció al canvi climàtic i a la transició energètica.

Per garantir la consistència i l'homogeneïtat en els processos clau de gestió ambiental de la companyia, hi ha metodologies i eines globals de gestió ambiental que s'utilitzen en els diferents negocis i geografies, entre les quals cap citar:

- Themis, per a la identificació, el registre, el seguiment i la gestió del compliment dels requisits legals.
- Prosafety, per al registre i la gestió de les troballes, les no conformitats, les observacions i les oportunitats de millora de la gestió ambiental.
- Enablon, per al registre i la gestió centralitzada dels indicadors ambientals relatius a emissions atmosfèriques, consums de matèries primeres, aigua i altres recursos,

abocaments, residus, etc. El sistema també s'utilitza per al seguiment dels objectius i plans d'acció en medi ambient.

- Sistema d'informació geogràfica de biodiversitat, on es localitzen els espais naturals protegits, les instal·lacions del grup i les iniciatives dutes a terme per protegir i millorar el capital natural.
- Petjada de carboni, per determinar les emissions de gasos d'efecte hivernacle al llarg de tota la cadena de valor, incloses les emissions indirectes produïdes per tercers aigües amunt i aigües avall de les activitats del grup.
- Petjada ambiental, per mesurar l'acompliment ambiental de la companyia, diferenciant els components d'atmosfera, residus, canvi climàtic, aigua, biodiversitat i recursos.
- DAMES, per identificar i avaluar els aspectes ambientals directes i indirectes de la companyia, cosa que permet establir els aspectes més rellevants que s'han de tenir en compte tant en la gestió ambiental d'aquests com en els objectius ambientals que es defineixen anualment.
- Planificació ambiental, mitjançant la qual es defineixen línies d'acció que són implementades i supervisades per a la reducció de l'impacte ambiental i la millora contínua.
- Auditories ambientals, tant externes com internes, realitzades en l'àmbit del sistema integrat de gestió.

Sistema integrat de gestió (SIG)

Naturgy compta, des de fa anys, amb un sistema integrat de gestió de qualitat, medi ambient, seguretat i salut (SIG), certificat segons els requisits de les normes ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015, que és auditat externament tots els anys.

Els processos certificats per aquest sistema són:

- Extracció i injecció de gas natural.
- Transport i operació del gasoducte Magrib-Europa.
- Generació d'electricitat (origen tèrmic, hidràulic, eòlic i solar).
- Distribució de gas natural i electricitat.
- Comercialització majorista i minorista de gas natural i electricitat.
- Desenvolupament i execució de projectes d'enginyeria.
- Gestió de l'energia en els mercats ibèrics organitzats d'electricitat.
- Activitats corporatives de servei a clients, facturació i cobrament, formació i gestió d'edificis d'oficines.

Clima i aire

Naturgy identifica, registra i analitza tots els riscos i successos ambientals ocorreguts per tal de definir, aplicar i difondre mesures preventives per reduir els eventuais danys sobre el medi ambient. Per a això, s'avaluen les instal·lacions amb risc ambiental emprant com a referència estàndards reconeguts. El primer element per a la gestió són els plans d'autoprotecció i els seus procediments associats, en els quals s'identifiquen els riscos i les respostes més adequades davant els potencials accidents i les situacions d'emergència que puguin produir un dany ambiental.

De forma complementària, es compta amb procediments i sistemes globals i homogenis en els diferents negocis i geografies per al report, la classificació, el seguiment i la gestió dels successos ambientals (Prosafety).

Aquesta metodologia permet no només un seguiment adequat i homogeni dels esdeveniments ambientals, sinó també la identificació, l'anàlisi, el desenvolupament, l'aplicació i l'intercanvi de mesures preventives i bones pràctiques en la gestió de riscos a nivell global.

Per a la gestió del risc de canvi climàtic, Naturgy compta amb una eina específica, desenvolupada en Ms Excel i @Risk, que permet estimar l'exposició del grup als riscos a nivell agregat i desagregat per negoci i geografia. Aquesta eina analitza l'impacte del canvi climàtic en els diferents negocis i tecnologies, àmbits temporals (curt, mitjà i llarg termini) i geografies. Això permet estimar l'impacte dels diferents escenaris de canvi climàtic (IPCC) a través de diferents indicadors:

- Físics: previsions d'impacte en energia (produïda, comercialitzada, adquirida, etc.), cota de nivell de l'aigua pel que fa a l'altura de les instal·lacions de la corporació, disponibilitat de recursos hídrics, etc.
- Mediambientals: emissions de CO₂.
- Negoci: quotes de mercat i nivells de penetració.
- Econòmics: previsions d'impacte en nivell d'ingressos, ebitda, flux de caixa i valor actual del negoci, així com estimacions de valor en risc per a diferents nivells de confiança.

A més, permet simular nous escenaris basats en nous productes i serveis, etc. i la implantació d'actuacions d'I+D+i, generant diferents escenaris per avaluar l'impacte.

Naturgy considera que el canvi climàtic és un repte ambiental a nivell global i es compromet a oferir als seus clients productes i serveis energètics ecoeficients i menys intensius en CO₂ per contribuir a la mitigació del canvi climàtic i a la transició energètica.

Línies estratègiques d'actuació en matèria de clima



Afavorir la mitigació del canvi climàtic i la millora de la qualitat de l'aire, desplaçant combustibles intensius en carboni i fomentant la promoció de l'estalvi i de l'eficiència energètica, tant a instal·lacions pròpies com a les dels clients.

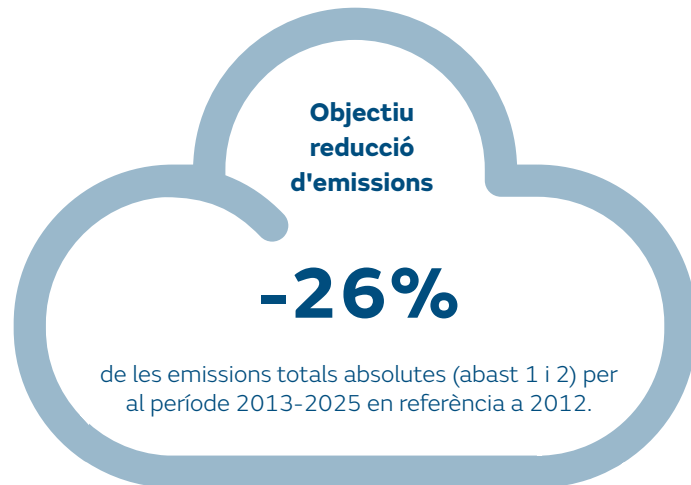


Contribuir a la descarbonització del sistema, augmentant la participació del gas i l'electricitat renovable i afavorint la seva integració mitjançant el desenvolupament de xarxes intel·ligents.



Donar suport a les negociacions internacionals de canvi climàtic i els mecanismes que incentivin la neutralitat tecnològica i la competitivitat industrial, impulsant el desenvolupament de les tecnologies més adequades en cada etapa de la transició energètica.

Naturgy compta amb un objectiu voluntari per a la reducció de GEH. Aquest objectiu està alineat amb la ciència per evitar un increment de temperatura superior a 2 °C (Science Based Targets Initiative. Tool V8): reducció mitjana del 26% de les emissions totals directes per al període 2013-2025, prenent com a any base el 2012.



Principals línies d'acció dutes a terme per reduir les emissions de GEH



Per a la gestió del canvi climàtic es compta amb els següents mitjans:

Eines de mesura i control de les emissions de GEH i dels plans operatius desenvolupats per reduir-les, entre les quals cal citar el càlcul anual de la petjada de carboni del grup.

Transparència i difusió de la informació, per això es publica l'Informe de Petjada de Carboni i es participa en els índexs internacionals de referència en canvi climàtic, com el CDP.

Participació en les següents iniciatives relacionades amb l'acció climàtica:

- Carbon Pricing Leadership Coalition (CPLC).
- Caring for Climate.
- Declaració del deure fiduciari i la divulgació en el canvi climàtic.
- Compromís corporatiu amb la política climàtica Iniciativa Science Based Targets.

Economia circular

Naturgy es compromet a impulsar l'economia circular mitjançant la utilització eficient dels recursos per reduir impactes ambientals. Per a això, es desenvolupen diferents línies d'acció centrades bàsicament en:

- Millorar l'ecoeficiència en l'ús dels recursos, l'energia, l'aigua i les matèries primeres, reduint la contaminació, els residus i els seus impactes sobre el medi.
- Innovar per al foment del gas renovable (biometà i hidrogen) com a vector energètic i d'emmagatzematge que faciliti la transició a un model d'economia circular i descarbonitzat.
- Oferir solucions de mobilitat sostenible per a les ciutats i el transport terrestre i marítim, que redueixin la contaminació atmosfèrica i millorin la qualitat de l'aire.

En el marc del sistema integrat de gestió, Naturgy desenvolupa procediments de gestió i control orientats a reduir al màxim els residus que són eliminats en abocadors, per mitjà de la prevenció, la reutilització, el reciclatge o la valorització energètica.

La major part del consum d'aigua en Naturgy es deu al funcionament de les centrals tèrmiques de generació elèctrica. En concret, la major part es produeix per l'evaporació de l'aigua a les torres de refrigeració; la resta correspon als consums en altres processos, en el cicle aigua-vapor i en altres serveis auxiliars. La major part de l'aigua captada es retorna al medi. En funció del seu origen, la principal font d'aprovisionament és la mar, on l'aigua dolça representa una contribució molt menor.

És important assenyalar que Naturgy, conscient de l'escassetat d'aigua existent als entorns d'algunes de les seves centrals, va implementar sistemes per a la reutilització d'aigües residuals en aquestes instal·lacions.

Pel que fa a l'abocament, en les centrals es realitza el seguiment i l'anàlisi no només dels efluent, sinó de les aigües del medi receptor dels abocaments. Durant 2018, els equips i sistemes de depuració van funcionar acord amb el que s'esperava i es va complir amb els permisos ambientals. A més, segons els estudis de medi receptor realitzats, no es van generar impactes significatius als ecosistemes aquàtics on es realitzen els abocaments.

De forma complementària, Naturgy promou l'eficiència energètica, tant a les instal·lacions pròpies com a les dels clients, de manera que contribueix a la reducció dels impactes ambientals per l'energia no consumida. D'altra banda, s'estan desenvolupant nombroses iniciatives d'innovació en matèria de gas renovable, per tal d'impulsar aquest nou vector energètic, que permet la valorització de residus orgànics i redueix les emissions de GEH.



Capital natural

Naturgy està compromesa amb la conservació del capital natural, la biodiversitat i el patrimoni cultural en els entorns de les seves instal·lacions, amb especial atenció als espais i les espècies protegides. Per a això, es basa en el principi de precaució, realitzant estudis ambientals previs, durant la fase de disseny, que minimitzin els impactes negatius del cycle complet de vida de les instal·lacions.

L'establiment de mesures addicionals de caràcter voluntari contribueix al coneixement i la mitigació dels impactes derivats del desenvolupament de nous projectes i de l'operació de les instal·lacions després de la seva posada en funcionament. Així mateix, la companyia té en consideració l'opinió dels grups d'interès presents als llocs on es desenvolupen les activitats i els projectes.

D'altra banda, a l'entorn de les instal·lacions, sobretot a aquelles que estan pròximes a zones protegides o d'alt valor per a la biodiversitat, es realitzen estudis per millorar el coneixement dels espais naturals i reduir els impactes.

El desenvolupament de les activitats de Naturgy requereix d'una ocupació de sòl. En la fase de disseny de les instal·lacions es realitzen els estudis d'impacte ambiental, en els quals s'analitzen els espais protegits que tenen un elevat valor ecològic, adaptant el projecte per evitar o reduir al mínim els impactes sobre la biodiversitat. En aquells casos en què no és possible evitar completament l'afecció, s'estableixen les mesures compensatòries necessàries.

Un cop les instal·lacions estan en operació, s'integren en un sistema d'informació geogràfic, on es creuen amb els espais naturals protegits per identificar, quantificar i fer el seguiment dels impactes sobre la biodiversitat.

Durant la fase de funcionament, la companyia aplica procediments de control operacional i, a les instal·lacions en què pugui existir una major afecció potencial, es duen a terme estudis d'avaluació de riscos ambientals i es defineixen plans d'emergència ambiental per prevenir l'incident abans que passi, o per minimitzar-ne els danys. També es realitzen de manera periòdica simulacres d'emergència ambiental en els quals es posen a prova els procediments definits.

Els principals impactes sobre la biodiversitat que poden originar-se per l'operació de la companyia a l'àrea dels emplaçaments i a les àrees adjacents als mateixos són els següents:

- Afecció temporal sobre la fauna present a l'entorn, com a conseqüència de la construcció d'infraestructures de transport i distribució de gas i electricitat.
- Afecció permanent sobre avifauna i vegetació arbòria, com a conseqüència de l'operació de xarxes de transport i distribució d'electricitat.
- Afecció al medi abiòtic i biòtic dels entorns de les instal·lacions, com a conseqüència de les emissions derivades de la combustió.
- Afecció a les poblacions d'espècies presents a l'entorn, com a conseqüència de canvis en l'ús del sòl i la presència permanent de les instal·lacions al medi natural.
- Afecció al medi aquàtic, com a conseqüència dels abocaments.
- Afecció rellevant a la biodiversitat, positiva i negativa, com a conseqüència de la creació dels embassaments associats a les centrals hidràuliques.



Interès per les persones

Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Per a Naturgy és fonamental promoure un entorn de treball de qualitat, basat en el respecte, la diversitat i el desenvolupament personal i professional. Així mateix, té un Codi Ètic on s'estableixen les pautes que han de presidir el comportament ètic de tots els seus empleats en el seu acompliment diari i, específicament, pel que fa a les relacions i interaccions que manté amb tots els seus grups d'interès.









Les persones que pateixen algun tipus de discriminació o que no se senten justament recompensades tendeixen a reduir el seu orgull de pertinença i, per tant, baixen la seva productivitat. Així mateix, segons investigacions, l'augment de la desigualtat salarial s'associa amb una reducció de la rendibilitat, la productivitat i la competitivitat empresarial.

La gran transformació del sector energètic i la digitalització demanen nous coneixements i habilitats que, si no es cobreixen àgilment, situaran la companyia en desavantatge front els seus competidors, amb les corresponents conseqüències que això pot tenir en el negoci.

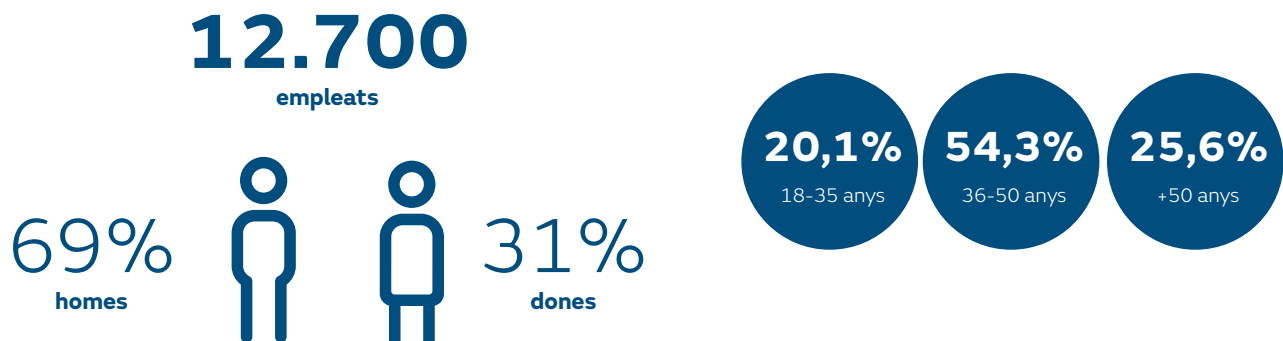
Quin és el nostre compromís?









Com mesurem el nostre acompliment?

	Nombre de empleats	18-35 (%) ¹	36-50 (%)	>50 (%)	Equip directiu		Caps intermedis		Tècnics		Llocs operatius	
												
Alemanya	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
Austràlia	8	50,0	37,5	12,5	-	-	-	-	25,0	-	62,5	12,5
Bèlgica	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
Xile	3.046	27,2	49,1	23,7	2,2	0,8	12,6	3,2	26,5	11,0	33,7	10,0
Colòmbia	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
Espanya	6.532	11,1	59,9	29,0	11,1	4,4	15,2	4,6	19,9	15,0	19,2	10,6
França	66	57,6	40,9	1,5	10,6	3,0	6,1	7,6	28,8	31,8	3,0	9,1
Països Baixos	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	-	-
Marroc	93	7,5	43,0	49,5	3,2	1,1	39,8	2,2	11,8	2,1	29,0	10,8
Mèxic	989	37,1	54,5	8,4	5,8	1,3	16,5	4,0	23,7	10,5	27,2	11,0
Panamà	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
Rep. 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. Els indicadors que representen l'evolució al llarg de l'any recullen la informació de les societats mantingudes per a la venda (Moldàvia) o venudes abans del tancament de l'exercici (Kenya i Sud-àfrica), sempre que no s'especifiqui el contrari, mentre que els indicadors que representin informació al tancament d'any no inclouran la informació d'aquestes societats.







Mitjana anual de contractes indefinits i temporals per edat, sexe i classificació professional

Plantilla per tipus de contracte 2018		Mitjana anual plantilla contracte temporal per categoria professional 2018		Mitjana anual plantilla contracte temporal per edat 2018			
Contractes fixos	 67,7%	Directiu	 2	 -	18-35	136	92
	 30,1%		Tècnic	102	70	36-50	68
Contractes temporals	 1,2%	Administratiu	-	-	>50	9	2
	 1,0%	Operatiu	109	62	Total	213	132
	Total	100,0%	Total	213	132		

Índex de rotació i rotació voluntària

	2018	2017
Rotació	17,4%	6,4%
Rotació voluntària	2,5%	2,9%

Nombre d'acomiadaments per edat, sexe i classificació professional

Acomiadaments per categoria professional i gènere			Acomiadaments per edat i gènere		
	 9	 2		 60	 23
Directiu	9	2	18-35	60	23
Tècnic	111	32	36-50	72	44
Administratiu	-	-	>50	58	22
Operatiu	70	55	Total	190	89
Total	190	89			

Bretxa salarial¹









A continuació es detalla la mesura de bretxa salarial segons la qual un percentatge superior a zero representa el percentatge que la dona cobra menys que l'home:

	Directiu	Tècnic	Administratiu	Operatiu
Argentina	21,4%	12,8%	11,6%	17,8%
Brasil	22,7%	14,7%	-	24,1%
Xile	38,1%	6,1%	18,0%	17,8%
Colòmbia	10,2%	28,0%	(2,4%)	-
Espanya	13,1%	4,5%	6,2%	13,3%
França	23,7%	18,1%	8,2%	-
Irlanda	38,9%	19,6%	-	-
Marroc	4,5%	6,7%	7,1%	-
Mèxic	4,5%	(2,1%)	(26,6%)	(30,1%)
Moldàvia	2,3%	2,5%	(17,9%)	(2,1%)
Panamà	(20,4%)	(16,1%)	15,9%	-
Rep. Dominicana	-	(10,0%)	22,7%	-









1. Es faciliten les dades més rellevants per a Naturgy. La diferència salarial que mostren els resultats està en línia amb el context sectorial i està generada principalment per la composició històrica de gènere de la companyia, que es tradueix en una major antiguitat mitjana dels homes davant les dones. Les caselles en blanc són perquè no hi ha empleats d'un gènere o un altre per a aquesta categoria professional.



Remuneració mitjana per edat, sexe i classificació professional (euros)

2018	Equip directiu		Caps intermedis		Tècnics		Llocs operatius	
								
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
Xile	156.804	96.992	46.327	43.515	28.184	23.125	17.951	14.456
Colòmbia	83.685	75.116	15.804	11.377	6.156	6.305	-	-
Espanya	102.177	88.797	45.203	43.135	33.346	31.269	31.691	27.498
França	100.743	76.888	52.909	43.353	35.231	32.339	-	-
Irlanda	99.000	60.500	56.000	45.000	-	-	-	-
Marroc	93.061	88.902	34.577	32.248	13.090	12.155	17.532	-
Mèxic	33.186	31.693	14.442	14.747	6.828	8.646	6.567	8.544
Panamà	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	-

S'inclou solament la remuneració fixa.

2017	Equip directiu		Caps intermedis		Tècnics		Llocs operatius	
								
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
Xile	128.109	87.065	41.803	38.023	25.064	20.438	15.191	13.140
Colòmbia	63.952	54.794	13.550	12.569	6.564	6.455	6.227	6.615
Espanya	99.531	84.576	50.329	45.813	42.004	35.990	38.876	29.529
França	97.143	82.911	52.146	42.623	34.596	31.617	-	-
Irlanda	312.231	67.600	46.680	41.656	-	-	-	-
Marroc	85.786	81.598	33.235	29.675	9.499	12.013	16.277	-
Mèxic	31.796	29.357	12.741	12.849	6.478	8.188	5.617	5.585
Panamà	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	-

S'inclou solament la remuneració fixa.

Salari mitjà per edat a Espanya

18-35	34.446
36-50	48.737
> 50	56.196

Remuneració mitjana de consellers i directius

La remuneració dels consellers de Naturgy es detalla de forma individualitzada a la Nota 34 dels Comptes Anuals Consolidats.

La remuneració mitjana dels directius de Naturgy, sense considerar indemnitzacions detallades a l'apartat de "Govern Corporatiu", ha ascendit a 808 milers d'euros en l'exercici 2018.

Índex d'integració de persones amb discapacitat

	2018	2017
Empleats amb discapacitat a Espanya (%)	2,40	2,57

Percentatge de treballadors coberts per conveni col·lectius

	2018		2017	
	Exclusos de conveni	Inclusos en conveni	Exclusos de conveni	Inclusos en conveni
Alemanya	-	100,0	-	100,0
Argentina	19,3	80,7	23,0	77,0
Austràlia	-	100,0	-	100,0
Bèlgica	33,3	66,7	18,2	81,8
Brasil	25,5	74,5	24,6	75,4
Xile	4,6	95,4	4,8	95,2
Colòmbia	47,6	52,4	45,5	54,5
Costa Rica	-	100,0	-	100,0
Espanya	32,0	68,0	29,8	70,2
França	72,7	27,3	71,3	28,7
Països Baixos	-	100,0	-	100,0
Irlanda	100,0	-	95,1	4,9
Israel	-	100,0	-	-
Marroc	34,4	65,6	33,0	67,0
Mèxic	19,0	81,0	18,3	81,7
Panamà	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

Formació¹

	2018	2017
Plantilla formada (%)	91,0	93,7
Total d'hores de formació	645.311	613.623

	2018				Total
	Equip directiu	Caps intermedis	Tècnics	Llocs operatius	
Total d'hores de formació	113.262	137.823	204.617	189.609	645.311

1. No inclouen Kenya ni Sud-àfrica. No s'inclouen les dades de societats i/o països que no tenen accés a la plataforma Success factor (Energia de San Juan, S.A., Irlanda i Israel).

Quines són les nostres principals fites en 2018?



Quins són els nostres objectius per a 2019?



Anàlisi dels resultats 2018

Model de Gestió de Persones

Durant 2018, l'estratègia de gestió de persones a Naturgy ha girat entorn de la transformació i la creació de valor, com marca el full de ruta de la companyia. L'apoderament de les persones és una de les palanques que accionen la transformació que la companyia està portant a terme i, en aquest sentit, la Direcció de Persones ha centrat els seus esforços en definir el seu Model de Gestió de Persones, connectant els nous objectius estratègics amb les persones i simplificant els seus processos per acompanyar la creació de valor.

El Model de Gestió de Persones es concep com un ecosistema dinàmic que permet a les persones ser part de l'evolució de la companyia, sent una de les palanques clau juntament amb clients i els accionistes en la creació de valor. El Model de Gestió de Persones Naturgy s'aplica a nivell corporatiu i integra tres grans àrees, on conflueixen una sèrie d'eixos i els seus processos associats que asseguren la coherència i la solidesa del model.

Mesures per promoure l'ocupació

Naturgy disposa d'un planter de joves professionals amb sòlida formació tècnica i de gestió, a través dels programes anuals de pràctiques professionals i dels acords per a l'FP Dual. Un planter que permet respondre a les necessitats de la companyia i atreure el millor talent en els àmbits de coneixement en què Naturgy és líder:

- **Programa de pràctiques professionals:** Naturgy manté aliances amb les principals universitats i centres de cicle superior als diferents països on té activitat, a través de les quals realitza la selecció dels joves que s'incorporen en pràctiques a la companyia cada any.
- **L'FP Dual:** ofereix a Naturgy l'oportunitat de participar en la formació professional dels joves, desenvolupant continguts acadèmics adaptats a les necessitats de la companyia, garantint una ràpida adaptació a l'entorn laboral.

Eixos del model de gestió de persones



Compromís i fidelització: que treballa els eixos d'atracció, fidelització i segmentació del talent.



Compensació total: que vincula la classificació professional, la retribució i l'entorn de treball.



Formació: com a element d'evolució i desenvolupament dels professionals de la companyia.

Diversitat i igualtat

Per a Naturgy és fonamental el foment de la diversitat i la igualtat d'oportunitats i vetllar per mantenir un entorn de respecte, escolta i diàleg permanent, prestant especial atenció a la consecució dels objectius en matèria de gènere i a la inclusió de les persones amb capacitats diferents, fent extensible aquest últim compromís als proveïdors i a les empreses col·laboradores.

El 2013, Naturgy estableix un pla d'igualtat a nivell corporatiu juntament amb la representació sindical que es publica al BOE amb Núm. de Registre 90100073112013. Parteix de 14 fortaleeses a mantenir i 14 debilitats a corregir identificades per un expert extern, la qual cosa dona origen a 32 accions en matèria de comunicació i sensibilització, cultura i lideratge, desenvolupament i promoció, retribució, flexibilització i conciliació, selecció, prevenció de l'assetjament, mesurament i seguiment.

La creació i l'activació d'un protocol específic contra l'assetjament, el protocol de bones pràctiques als processos de selecció o la guia de comunicació per als professionals de negoci que han d'intervenir per alguna raó en un procés de selecció són algunes de les mesures posades en marxa que, juntament amb el Pla Integral de Diversitat aprovat a finals de 2015, han propiciat importants avenços en matèria de diversitat i igualtat.

El protocol contra l'assetjament sexual estableix unes accions preventives per evitar situacions d'assetjament que inclouen la comunicació a tots els empleats de l'existència del protocol, la formació en la matèria a tota la plantilla —i en especial als empleats amb personal al seu càrrec—,

l'obligatorietat i la responsabilitat per part de cada empleat d'establir les seves relacions des del respecte i la dignitat, així com l'obligació de cada empleat de posar en coneixement del seu superior jeràrquic qualsevol cas d'assetjament.

El procediment d'actuació, en cas de detectar una situació d'assetjament, estableix dues vies:

- **Procediment informal:** mitjançant el qual l'afectat posa en coneixement del presumpte agressor que aquest comportament no és ben rebut, que és ofensiu i interfereix en el seu treball. I, en cas que no se solucioni aquesta situació, es procedirà al procediment formal.
- **Procediment formal:** mitjançant el qual es comunica la situació d'assetjament seguint els següents passos:
 - Notificació a la Comissió del Codi Ètic, o denúncia davant el superior jeràrquic o davant la Direcció de Recursos Humans, qui decidirà si és admesa a tràmit.
 - Investigació, recopilant la informació i portant a terme entrevistes amb els afectats i testimonis, si n'hi ha.
 - Possibilitat d'adopció de mesures cautelars.
 - Informe de conclusions i resolució del procediment, que inclourà les mesures correctores i l'adopció d'una de les següents solucions: arxiu de la denúncia o incoació d'expedient disciplinari, en funció de la gravetat de la falta.

El protocol ofereix una sèrie de garanties, com el total anonimament del denunciador, i s'efectuarà en el menor temps possible, es podrà sol·licitar la intervenció dels representants dels treballadors, es garanteix una audiència imparcial i un tractament just per a tots els afectats, no s'admetran represàlies i s'ha de protegir la identitat dels informants, entre d'altres.

En 2018, el compromís de la companyia per la diversitat continua sent ferma, de manera que es consolida el Pla Integral de Diversitat que aglutina iniciatives específiques, en totes les geografies i territoris, per a la gestió de persones, classificades en tres àmbits d'actuació: gènere, capacitats diferents i edat.

Pel que fa a la integració i l'accessibilitat de persones amb capacitats diferents, des de la Direcció de Naturgy s'impulsen diverses accions encaminades a normalitzar la gestió de la diversitat funcional:

- **Pla Família:** ofereix als familiars d'empleats l'assessorament de professionals i experts en discapacitat i integració laboral perquè puguin desenvolupar des de les primeres edats competències i habilitats que permeten a les persones amb discapacitat incrementar la seva autonomia i ocupabilitat.
- **Pla Capacitas:** té per objectiu fomentar la inserció laboral de persones en risc d'exclusió social per raó de discapacitat.

- **Pla Aflora:** fomenta que aquells empleats de Naturgy amb algun grau de discapacitat, contactin amb la companyia per informar-se sobre les noves mesures destinades específicament a aconseguir la total integració de tots en un únic entorn de diversitat.
- **Certificat Bequal Plus:** Naturgy va renovar en 2018 aquesta distinció que acredita el grau de compromís en matèria de responsabilitat social empresarial i discapacitat.

Dins del pla d'igualtat s'ha desenvolupat un protocol de bones pràctiques per evitar la discriminació en els processos de selecció, que inclou les següents mesures:

- Obrir l'espectre de fonts de reclutament a associacions i fundacions amb l'objectiu de garantir la igualtat d'oportunitats d'accés al treball en la companyia.
- **En la publicació d'ofertes:**
 - No utilitzar terminologia discriminatòria.
 - Posar primer el gènere femení i després el masculí.
 - La separació de gèneres es farà sempre amb barres.
 - No utilitzar com a requisit qualsevol anotació que no posi en igualtat de condicions diferents candidats/es per raons de gènere, físic, discapacitat, edat, religió o creences personals de qualsevol tipus.
 - Indicar només la necessitat de carnet de conduir quan ho requereixi l'acompliment del lloc de treball.
 - No utilitzar com a requisit la necessitat de disposar de vehicle propi.
 - No utilitzar com a requisit residir en el lloc de treball.
 - **En el procés de selecció:**
 - En el cas de candidats/es discapacitats/des, assurem que compten amb l'accessibilitat necessària per arribar a l'entrevista amb nosaltres.
 - Evitar prejudicis i estereotips associats a gènere, físic, discapacitat, edat, religió, creences religioses de qualsevol tipus.
 - Transmetre imatge d'empresa.
 - Evitar preguntes personals i, en cas necessari, justificar-les.
 - Evitar un tracte preferencial.
 - **En finalitzar el procés:**
 - Comunicar el resultat del procés.
 - Comunicar els passos a seguir en cas de superació.
 - **En l'acollida:**
 - Informar de les polítiques d'igualtat.
 - Transmetre valors.
 - Beneficis socials sense discriminació.
 - Plans de carrera basats en mèrits i capacitats.



Formació i desenvolupament

La formació és una de les àrees clau del Model de Gestió de Persones a Naturgy. El Model de Formació i Desenvolupament de Naturgy s'articula a través de la Universitat Corporativa Naturgy, que suposa una palanca estratègica de transformació al servei del negoci per a construir futur, crear valor i aconseguir els objectius marcats en el pla estratègic.

La missió de la Universitat Corporativa és contribuir a desenvolupar professionals que facin realitat la visió de Naturgy, i el seu objectiu és garantir l'adequació entre el lloc i la persona, l'adquisició de coneixements vinculats a les noves necessitats de l'organització i el desenvolupament d'habilitats i competències relacionades amb el Model de Lideratge i Cultura de Naturgy.

El seu Consell Assessor assegura la connexió permanent entre l'estratègia de la companyia i l'activitat de la Universitat Corporativa, i està format per representants de l'alta direcció de l'empresa i assessors externs de prestigioses institucions acadèmiques.

La Universitat Corporativa disposa d'un sistema de gestió de la qualitat segons la Norma ISO 9001:2015, renovat el 2017, i amb l'acreditació CLIP (Corporate Learning Improvement Process), que atorga l'European Foundation for Management Development (EFMD) des de 2003 i ha estat renovada per última vegada el 2018 per a un període de cinc anys. Aquesta certificació reconeix la qualitat dels processos d'aprenentatge i desenvolupament de persones a les organitzacions d'educació empresarial.

En 2018 s'ha consolidat la implantació d'Evolution com a plataforma en línia de formació de la Universitat Corporativa i l'evolució del nou Model de Formació de la companyia sobre la base de tres palanques: experiència de l'empleat, customització de l'oferta formativa i operativa global centralitzada.

El Model de Gestió de la Universitat Corporativa dona resposta a les necessitats de formació a través de les seves dues acadèmies:

- La Tech Academy garanteix la transferència del coneixement tècnic específic en cada negoci, permetent el seu desenvolupament eficient i assegurant la qualitat i l'homogeneïtat a tots els països.
- La Transformational Leadership Academy orientada a la transformació a través del desenvolupament de lideratge de l'equip executiu, directiu i gerencial de Naturgy.



Flexibilitat

Naturgy aposta per l'equilibri entre la vida professional i personal mitjançant l'aplicació de mesures de flexibilització laboral, serveis i beneficis adaptats a les necessitats dels empleats.

Certificació EFR Global

Naturgy és un referent de la nova cultura sociolaboral i empresarial. Així ho reconeix la certificació Empresa Familiarment Responsable (EFR) Global, obtinguda el 2013, renovada el 2016 per tres anys i revisada el 2017 i el 2018, respectivament. Ha estat la primera i única companyia que ha obtingut aquesta qualificació, que emet la Fundació Más familia, i ha estat auditada per AENOR, a més d'avalada pel Ministeri de Sanitat, Consum i Benestar Social.

Aquesta certificació suposa un suport a les mesures locals pròpies de cada país en matèria de conciliació i desenvolupament, però a més la identificació de 20 mesures comunes a tots els que es promouen a nivell corporatiu. Entre aquestes 20 mesures, cal destacar aquelles que expressament estan relacionades amb els principis recollits en la Norma 1000/23 EFR Global de flexibilitat temporal (jornada flexible i permisos retribuïts), suport a l'entorn personal (suport a l'entorn familiar i espais d'integració entre empleats i familiars), desenvolupament personal, amb activitats d'integració extralaborales, i qualitat en l'ocupació (ús d'eines tecnològiques per evitar desplaçaments i mesures de seguretat, salut i benestar).

Banc de Temps

Naturgy posa a disposició dels seus empleats un espai, tant físic com virtual, on poden delegar la realització de tasques quotidianes de manera que s'incrementa el temps lliure que poden dedicar a aspectes de la seva vida personal més enriquidors. El ventall de serveis que se'ls ofereix és molt ampli i s'estructura en tres blocs:

- Gestions administratives: serveis d'assessorament i acompanyament per a la realització de gestions freqüents.
- Club d'avantatges: espai virtual exclusiu on gaudir de més de 500 ofertes.
- Espai *easylife*: serveis de proximitat i adquisició de productes.

El Banc de Temps ofereix, a més, serveis contractats sota pressupost, com ara serveis tècnics, serveis de missatgeria, servei de canvi i devolució de peces, o serveis especials que es presten en campanyes com Nadal o la tornada a l'escola, entre d'altres.

Adicionalment, a l'abril de 2018 es va implantar el servei Easybox, que permet realitzar totes aquestes tasques de forma encara més senzilla i flexible, a través d'una taquilla interactiva i d'una pàgina web, on els usuaris poden sol·licitar més de 20 serveis diferents, amb l'avantatge de lliurament i recollida en el moment que més els convingui.

L'accés a aquests serveis està integrat dins de la plataforma "Els meus Beneficis", de la intranet corporativa. Els programes de lideratge i talent han permès promoure el desenvolupament i la formació professional, consolidant el potencial humà de la companyia.

Compensació i retribució

La Política Retributiva de Naturgy es regeix per l'equitat en l'àmbit intern i per la competitivitat des del punt de vista del mercat. Se'n distingeixen dos models:

- El nivell retributiu dels empleats inclosos en el conveni col·lectiu s'estableix en funció del grup i subgrup professional al qual pertanyen.
- Per a aquells empleats no inclosos dins del conveni col·lectiu, les retribucions es defineixen individualment, segons la política retributiva aprovada per la Comissió de Nomenaments i Retribucions del Consell d'Administració de la companyia.

El paquet retributiu dels empleats de Naturgy es complementa amb un sistema de previsió social, en el qual està inclòs el pla de pensions, principal vehicle de finançament dels compromisos postocupació.

En el cas d'Espanya, el Pla de Pensions de Promoció Conjunta dels Empleats del Grup Naturgy és un pla de pensions d'aportació definida per a la contingència de jubilació i de prestació definida per a les contingències de mort i incapacitat en actiu.

El pla compta actualment amb un patrimoni per sobre dels 500 milions d'euros, que es reparteix entre més de 6.300 empleats actius, i té prop de 2.000 beneficiaris.

En l'àmbit internacional, la política de previsió del grup té com a directriu disposar, a totes les empreses, d'instruments d'estalvi per a la jubilació i de cobertures de defunció i incapacitat en actiu. Aquests instruments complementen en benefici dels empleats als sistemes públics de seguretat social, i sempre es desenvolupen considerant les particularitats i les necessitats en qüestions de previsió social de cadascun dels països.

Així mateix, la companyia ofereix una sèrie de beneficis socials que complementen el paquet retributiu de tots els empleats, amb independència del tipus de jornada que realitzin.

Comunicació interna amb els empleats

La comunicació interna a Naturgy té com a propòsit contribuir al compliment dels objectius estratègics de la companyia, alineant tota l'organització i reforçant la cultura i els valors corporatius.

Naturgy compta amb nombrosos canals per difondre aquests missatges, com són l'intranet corporativa, anomenada NaturalNet; la revista Natural, que es distribueix a nivell internacional; i la xarxa social corporativa Yammer. El febrer d'aquest any es va posar en marxa un nou canal, Naturalnews, que funciona com el diari digital de Naturgy i que concentra totes les novetats informatives de la companyia.

Relacions laborals

El respecte a la llibertat sindical, als drets fonamentals, a la negociació col·lectiva i a la cultura de l'acord constitueixen principis essencials de la nostra actuació, així com el respecte als representants dels treballadors elegits lliurement a tots els països en què la companyia és present, establint a més canals de comunicació amb aquests representants com a part substancial dels seus principis d'actuació corporatius.

Els convenis col·lectius recullen diferents canals de comunicació amb els representants, sota la forma de comissions per tractar diferents i múltiples aspectes d'interès general.

Un dels mecanismes de consulta i participació dels empleats són les reunions periòdiques de seguretat i salut que se celebren en tots els àmbits de la companyia. Això suposa que tots els empleats tenen habilitat un canal de participació directa mitjançant les reunions conjuntes entre la direcció i els empleats, de manera que així està el 100% de la plantilla representada en les reunions.

Convé destacar que la celebració d'aquestes reunions no és substitutiva dels diferents comitès de seguretat i salut que per legislació laboral corresponen a cada país. Els assumptes principals, formalment tractats durant l'any 2018 en aquest tipus de reunions amb els representants dels treballadors, van ser els següents:

- Compromís de seguretat i salut.
- Anàlisi de l'accidentalitat.
- Llançament de noves normatives.
- Salut integral.
- Seguiment trimestral de mesures preventives.





Seguretat i salut

Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Naturgy planifica i desenvolupa les seves activitats assumint que res és més important que la seguretat, la salut i el benestar de les persones. En aquest sentit, l'actuació de la companyia va més enllà del compliment de les obligacions legals i altres requisits que voluntàriament adopta, impulsant la millora contínua en les condicions de treball i en la gestió de la seguretat, la salut i el benestar, de manera que no només involucra les persones que formen Naturgy, sinó també els proveïdors, les empreses col·laboradores, els clients i altres grups d'interès, amb l'objectiu d'evitar i prevenir els accidents i els danys a la salut, proporcionant un ambient segur i saludable així com promocionant la seva salut i benestar.

Una companyia amb alta accidentalitat i que no té cura de la salut dels seus empleats ha d'afrontar els costos associats a l'absència d'aquests o al descens de la seva productivitat. Així mateix, pot tenir influència negativa en l'atracció i la retenció del talent, així com en la percepció de la companyia per part dels grups d'interès.

Quin és el nostre compromís?

Garantir que la seguretat i la salut són una responsabilitat individual no delegable, que per mitjà d'un compromís col·lectiu visible és liderada per l'alta direcció i assumida de manera proactiva i integrada per tota l'organització, així com pels proveïdors i les empreses col·laboradores.

Establir la seguretat i la salut com una responsabilitat individual que condiciona l'ocupació dels treballadors de Naturgy, així com l'activitat de les seves empreses col·laboradores.

Vetllar perquè qualsevol situació potencial de risc que pogués afectar els treballadors, els proveïdors, els clients, el públic i la seguretat de les instal·lacions sigui notificada, avaluada i gestionada d'una manera apropiada.

Treballar per mantenir un entorn laboral exempt de riscos de manera que s'integra en la gestió empresarial la prevenció de riscos laborals i les actuacions de protecció i promoció de la salut i el benestar.

Establir l'aprenentatge com a motor de la cultura de la seguretat, mitjançant la formació contínua, l'anàlisi d'accidents i incidents, la difusió de les lliçons apreses i l'educació i la promoció de la salut.

Integrar criteris de seguretat i salut exigents en els processos de negoci, en els nous projectes, activitats, instal·lacions, productes i serveis, així com en la selecció i avaluació de proveïdors i empreses col·laboradores, l'incompliment dels quals condicioni l'inici o la continuïtat de l'activitat.

Invertir en noves estratègies d'educació sanitària i promoció de la salut, que permetin que el lloc de treball es converteixi en el vector de transmissió de conductes saludables per al treballador i el seu entorn.



Implementar actuacions orientades a millorar la qualitat de vida, el benestar i la salut de les persones que integren les comunitats on la companyia opera.

Proporcionar els recursos i mitjans necessaris que possibilitin el compliment dels estàndards de seguretat establerts en cada moment.



Com mesurem el nostre acompliment?

Indicadors de sinistralitat 2018

	Total		
Nombre d'accidents amb baixa (nombre de empleats)	28	25	3
Dies perduts	1.524	1.497	27
Víctimes mortals	-	-	-
Índex de freqüència	1,00	1,30	0,35
Índex de gravetat	0,055	0,078	0,003
Índex d'incidència	1,99	2,58	0,69

No inclou les dades de les societats de Moldàvia, Kenya i Sud-àfrica. Els indicadors de sinistralitat incloent Moldàvia i Sud-àfrica són: 34 accidents amb baixa; 1.745 dies perduts; 1 víctima mortal; 1,138 índex de freqüència; 0,058 índex de gravetat; 2,204 índex de freqüència.

Malalties professionals

No s'ha registrat cap malaltia professional durant 2018.

Absentisme

	Total hores perdudes ¹
Espanya	382.146
Xile	250.980
Argentina	33.912
Brasil	15.749
Colòmbia	3.160
Costa Rica	813
França	3.836
Kenya	1.072
Marroc	2.899
Mèxic	9.840
Moldàvia	33.415
Panamà	8.790
Perú	152
República Dominicana	3.184
Sud-àfrica	54.720
Uganda	313
Total	804.981

1. S'han considerat les hores d'absentisme per malaltia laboral i malaltia no laboral, sent el nombre total d'hores treballades en 2018 de 30.010.519.

Quines són les nostres principals fites en 2018?

Llançament de l'eina d'anàlisi predictiu de seguretat i salut DaVis (data visualization).

Posada en marxa del canal d'intercanvi bidireccional d'informació amb proveïdors i empreses col·laboradores *meeting point*.

Llançament del programa "Spear" de gestió de la seguretat de consumidors i comunitats. Implantació del nou Model de Gestió de Formació de Seguretat i Salut en l'àmbit global de la companyia.

Pla d'ajuda a l'empleat en baixa laboral per motius de salut.

Consolidació del Model d'Empresa Saludable als països ja certificats.

Quins són els nostres objectius per a 2019?



Horus: anàlisi preventiu analític multifactorial.



Integra: intercanvi de bones pràctiques i aprenentatges mitjançant la col·laboració amb empreses col·laboradores.



Kepler: continuïtat i innovació aplicada a la prevenció.



Optimitzar l'abordatge dels casos de càncer de còlon.



Optimitzar l'abordatge de les lesions osteomusculars.

Anàlisi dels resultats 2018

Estratègia de seguretat i salut

La seguretat com a estratègia guia la manera d'actuar de Naturgy. La seguretat i la salut són elements essencials dins de l'estratègia empresarial de la companyia, cosa que s'anomena el Pla Compromís amb la Seguretat i Salut, un dels compromisos principals establerts en la Política de Responsabilitat Corporativa. S'ha aconseguit una cultura comuna en què tots els àmbits de la companyia, liderada pel Consell d'Administració, han adquirit un compromís ferm per aconseguir la millora contínua en aquest àmbit.

La cultura preventiva de seguretat i salut en Naturgy s'ha consolidat gràcies a l'evolució en 2018 del Pla Compromís amb la Seguretat i Salut al llarg de tota la companyia. El lema "No hi ha res més important que la seguretat i la salut" ha guiat les actuacions en tots els àmbits de l'organització.

Des de 2017, l'estratègia en seguretat i salut pivota sobre quatre pilars, a partir dels quals s'han desenvolupat diferents objectius estratègics i metes a aconseguir.

El Pla de Compromís amb la Seguretat i la Salut, desenvolupat entre 2012 i 2016, va suposar la superació de la fase d'implantació fins a arribar al Compromís de Seguretat i Salut.

En primer lloc, es va dur a terme el diagnòstic de la situació inicial, que va permetre caracteritzar la integració i gestió del compromís de la companyia. Seguidament es van establir responsabilitats per a cada una de les àrees de treball definides i se'n van reforçar les eines de gestió i divulgació. Tot això va comportar un fort impuls per a la nova cultura de seguretat i salut.

La consolidació definitiva del pla va arribar en 2016 amb el "Compromís de Seguretat i Salut". Assolir el compromís ha suposat la integració de la seguretat i la salut com un valor continu i estable, tingut en compte per totes les persones que integren l'organització.

Aquest nou enfocament ha tancat un cicle el motor del qual ha estat la millora contínua integrada en el dia a dia de la companyia, l'increment dels esforços per assolir els objectius desitjats i la proposta d'iniciatives innovadores.

Aquests nous passos de l'estratègia mantenen els quatre eixos d'actuació del Compromís de Seguretat i Salut: lideratge, empleats, empreses col·laboradores, i instal·lacions i processos, i cada un compta amb la seva pròpia "xarxa" encarregada de liderar el seu impuls. D'altra banda, les xarxes transversals continuen treballant buscant donar suport en àrees com la comunicació, els sistemes, la formació i els aspectes corporatius.

El canvi cultural ha servit per a transferir els principis de seguretat i salut de la companyia a l'activitat diària, i es fa arribar a les empreses col·laboradores i als nous negocis que s'incorporen a Naturgy.

Pilars estratègics



Consolidar la seguretat i la salut com a palanca estratègica per alinear i capturar eficiències.



Mantenir a Naturgy com a **referent mundial en matèria de seguretat i salut**.



Reduir de forma dràstica la sinistralitat de les empreses col·laboradores.



Implantar el compromís en tots els països que es van integrar a la companyia.

Lideratge en seguretat i salut

Es considera que el lideratge és el motor del canvi cultural a la companyia. Suposa un esforç a tots els nivells organitzatius i es promou des de la Direcció, de manera sòlida i ferma, perquè es percebi en la presa de decisions que sempre tenen en compte la seguretat i la salut. El compromís de Naturgy amb l'objectiu de zero accidents es veu reforçat per la involucració de l'Alta Direcció en la gestió de la seguretat al llarg de totes les seves activitats.

L'Alta Direcció i els diferents comitès tenen les eines necessàries i la potestat per a controlar i aplicar les mesures oportunes davant qualsevol indicatiu o anomalia en matèria de seguretat en totes les activitats i geografies.

Prevenció de riscos

Per garantir la seguretat en les activitats de Naturgy, s'han establert actuacions orientades a la prevenció d'accidents i incidents. La prevenció de riscos és un factor clau que regeix el lideratge empresarial i que es recolza en els principis següents:



Aquest és el compromís de Naturgy, i també aquell que han de compartir i aplicar les seves empreses col·laboradores.

Així mateix, s'han desenvolupat mecanismes que permeten aprendre dels successos ocorreguts per evitar-los en el futur. Aquestes actuacions s'han configurat entorn dels principals eixos culturals de seguretat i salut de la companyia, els pilars del seu compromís.

Avaluació del risc i mecanismes de gestió

El procés d'avaluació de riscos laborals té per objectiu estimar la magnitud d'aquells que no s'han pogut evitar. En aquests casos, la companyia obté informació per adoptar mesures preventives efectives.

Naturgy té un procediment general d'aplicació a tot el grup, que estableix les pautes i principis que s'han de seguir per a la identificació, lavaluació i el control dels riscos laborals. S'hi estableixen els períodes de revisió següents:

- Avaluacions de riscos cada tres anys.
- Controls anuals de les condicions de seguretat i salut.
- Seguiments de les mesures preventives que s'han d'implantar com a conseqüència de l'avaluació de riscos i controls trimestrals.

Prevenió de riscos en empreses col·laboradores: proveïdors, contractistes i subcontractistes

Naturgy adquireix el compromís d'oferir un entorn de treball segur no només per als seus empleats, sinó per a tots aquells que fan que l'activitat de la companyia sigui possible. Per aquest motiu, el creixement de la implicació de les empreses col·laboradores dins de la cultura de seguretat i salut ha resultat imprescindible.

La seguretat és una condició indispensable de contractació per a totes les empreses col·laboradores, que es té molt en compte en la valoració i la resolució de les licitacions i els concursos. A més, s'aplica el criteri de línies vermelles infranquejables, el trencament de les quals pot suposar l'extinció del contracte o, fins i tot, la deshomologació del proveïdor.

Naturgy desenvolupa mecanismes orientats a garantir que el nivell de seguretat de les empreses col·laboradores sigui el mateix que el del personal propi. En els últims anys s'ha implantat un pla d'impacte per al conjunt de les empreses col·laboradores de Naturgy. Aquest pla abasta, entre altres, la realització d'inspeccions en obres, la implantació d'itineraris formatius, l'aplicació del "Programa d'observació preventiva de seguretat" (OPS), la creació de llistes de verificació prèvies a l'inici de treballs i la planificació de reunions de coordinació.

Formació i sensibilització

La formació de cada un dels empleats en matèria de prevenció dels riscos laborals i seguretat industrial associats al seu lloc de treball constitueix l'eina bàsica per assolir l'objectiu de reduir el nombre d'accidents laborals. Per proporcionar la formació adequada, la companyia es recolza en la gestió des de l'Aula de Prevenció de Riscos Laborals, eina amb la qual compta la Universitat Corporativa per complir amb els objectius establerts.

Certificacions

Tal com s'inclou en les línies estratègiques del compromís, la certificació sota estàndards de seguretat i salut permet homogeneïtzar i estandarditzar les condicions laborals de Naturgy.

La companyia té un Pla de Certificació Global del Sistema de Seguretat i Salut en el Treball, l'objectiu del quals consisteix a aconseguir la certificació global segons la norma internacional OHSAS 18001. Per al compliment d'aquesta s'han creat grups de treball multidisciplinaris assessorats pel Servei de Prevenció.

Auditories de seguretat i diagnòstics de processos

Amb la finalitat de verificar el compliment de la reglamentació i la normativa vigent del país, des de Naturgy s'han realitzat auditories de seguretat als diferents processos tècnics de la companyia, dels procediments tècnics establerts pel grup i de la normativa interna pròpia de la unitat de negoci.

Amb l'objectiu d'aportar valor a les línies de negoci i ajudar en la millora contínua dels processos, es realitza un seguiment i control dels riscos operacionals relatius a tecnologia, accidents i avaries i impactes sobre el medi ambient, i dels paràmetres rellevants de gestió.

Pel que fa a diagnòstics, aquests es realitzen sobre processos tècnics i a petició de les diferents unitats de negoci. Amb això es pretén posar de manifest el grau de control que tenen els negocis dels mecanismes de supervisió del procés perquè, en cas que es trobin anomalies, es puguin realitzar les accions oportunes per a la seva correcció.

Seguretat entre els clients i la societat

Naturgy realitza campanyes de prevenció d'accidents per als clients de la companyia a través de la difusió de consells i comunicats mitjançant canals globals de comunicació.

Adicionalment, la companyia utilitza la factura com a canal de comunicació directe amb el client. En aquesta, s'introdueixen, entre d'altres les campanyes de conscienciació i informació sobre actuacions correctes davant de situacions de risc i les campanyes que recorden el bon ús dels aparells i el manteniment d'aquests.



Salut

Naturgy manté el ferm compromís d'oferir als seus empleats un ambient de treball saludable i de benestar. La Unitat d'Assistència Mèdica i Salut Integral treballa des de l'excel·lència i la innovació contínua per posar al servei dels empleats, els seus familiars, les empreses col·laboradores, els clients i de l'entorn social en què la companyia opera, una estratègia global de salut i benestar que abasti tot allò necessari per al seu benefici, tant en la prevenció, la promoció i l'atenció de la salut, de manera personalitzada, com en la formació i informació respecte a hàbits saludables, tenint en compte tant les necessitats individuals com les particularitats de cada país.

Pla Director de Salut

Aquest pla defineix les línies estratègiques i estableix el marc general d'actuació de Naturgy en matèria de salut, ergonomia i psicociologia. Les responsabilitats derivades del pla corresponen a totes les àrees de negoci i països que integren el grup. A més, els serveis d'assistència mèdica i salut integral actuen com a assessors per al desenvolupament, seguiment i control del pla en cada un dels àmbits d'aquest.

Objectius del Pla Director de Salut

Actuacions homogènies	Vetllar per la salut dels treballadors, desenvolupant actuacions homogènies respectant les diferències inherents en cada país.
Compliment de la normativa	Vigilar el compliment de la normativa corresponent a cada àmbit en matèria de salut.
Desenvolupament d'activitats per part de col·laboradors externs	Coordinar el desenvolupament de les activitats per part dels col·laboradors externs així com establir-ne les mesures del seguiment i control.
Definició d'indicadors	Definir els indicadors necessaris per a avaluar la implantació i desenvolupament del Pla Director de Salut així com totes i cadascuna de les activitats que el componen.
Formació contínua	Garantir la formació contínua dels professionals que integren l'activitat, la informació referent a novetats tecnològiques punteres i promoure la creativitat per a la innovació.



Cadena de subministrament responsable

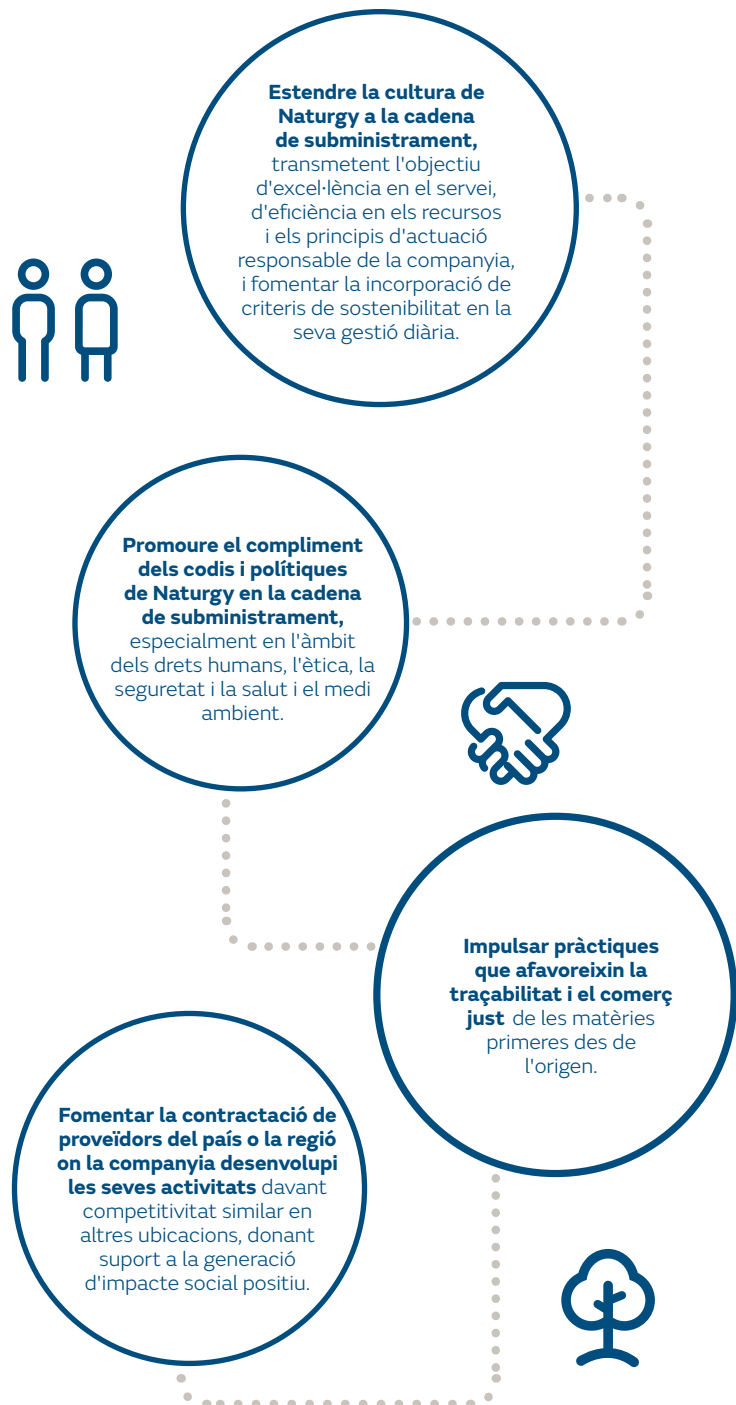
Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Els proveïdors i les empreses col·laboradores són actors fonamentals en l'òptim funcionament de la cadena de valor de Naturgy, amb què la companyia promou el manteniment de relacions de confiança, estables, sòlides i de benefici mutu, sota els principis de transparència i gestió del risc.

Naturgy estableix mecanismes objectius i imparcials d'avaluació i selecció de proveïdors, vetllant perquè la cadena de subministrament compleixi amb els principis que estableix el Codi Ètic del Proveïdor, al qual s'han d'adherir tots els proveïdors i el contingut del qual emana del Codi Ètic de Naturgy, de la Política de Drets Humans, de la Política de Seguretat i Salut, de la Política Anticorrupció, així com principis de bon govern internacionalment reconeguts.

Els riscos per a la companyia s'estenen més enllà d'on acaba la seva activitat, ja que es pot veure greument impactada per un acompliment inadequat dels seus proveïdors i contractistes en matèria de medi ambient, seguretat i salut, drets humans, pràctiques laborals o corrupció.

Quin és el nostre compromís?



Com mesurem el nostre acompliment?

	2018	2017
Nombre total de proveïdors	8.670	9.877
Volum total de compra adjudicat (en milions d'euros)	3.147	3.428
Avaluació de proveïdors ESG ¹ (nombre)	6.906	4.758
Nombre de proveïdors crítics	2.584	2.457
Proveïdors suspesos d'homologació	1	7

Environmental, Social and Governance (ESG). L'avaluació de proveïdors que es realitza a les principals filials del grup on està implantada l'eina Achilles, mitjançant la qual s'efectua la classificació empresarial de proveïdors.

Nota: Dos terços de l'import total adjudicat es corresponen amb proveïdors de serveis que intervenen fonamentalment en les àrees de negoci següents:

- Desenvolupament i manteniment de xarxes, tant de gas natural com d'electricitat.
- Operadors i mantenidors de plantes d'energia.
- Serveis de gestió comercial.

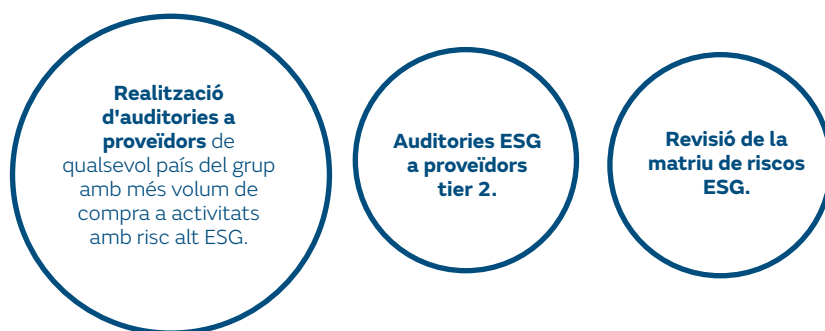
El terç que en resta correspon a proveïdors que subministren materials necessaris per a la construcció i el manteniment de les xarxes i plantes, a més d'aquells serveis complementaris de suport a l'activitat general.

El desenvolupament d'aquesta activitat s'efectua fonamentalment a les següents àrees geogràfiques: l'Argentina, Austràlia, el Brasil, Xile, Costa Rica, Espanya, Kenya, el Marroc, Mèxic, Moldàvia, Panamà, el Perú i la República Dominicana i Sud-àfrica. La diferència respecte a 2017 és com a conseqüència que Itàlia i Colòmbia no formaven part del Grup Naturgy el 2018.

L'evolució de les dades respecte a 2017 mostra una disminució del volum de compra, del nombre de proveïdors i del nombre de proveïdors avaluats. La disminució del volum de compra es deu a la desinversió d'Itàlia, d'algunes societats de Colòmbia (aquelles que representaven més volum) i al menor volum de negoci a Mèxic (-135 milions d'euros) i Austràlia (-85 milions d'euros) fonamentalment. En general, ha disminuït a la resta de països, excepte a Xile, que el 2018 aporta major import (160 milions d'euros més) pel creixement del negoci.

Pel que fa al nombre de proveïdors totals i proveïdors avaluats, la variació es deu a la sortida d'Itàlia i les societats de Colòmbia; l'increment dels proveïdors crítics es deu a l'entrada de nous proveïdors a Xile per l'increment de negoci generalment associat a activitats crítiques.

Quines són les nostres principals fites en 2018?



Quins són els nostres objectius per a 2019?



Monitoratge trimestral de proveïdors adjudicatari segons Ràtings Reputacionals, Econòmic-Financers i d'RSC de fonts de dades externes.



Implantació de la matriu de riscos actualitzada a tot el grup.

Anàlisi dels resultats 2018

La cadena de subministrament de Naturgy

Els proveïdors, contractistes i col·laboradors externs són actors fonamentals en l'òptim funcionament i en la gestió sostenible de la cadena de valor, i el compromís de Naturgy es manifesta com a empresa eficient, responsable i innovadora, en un procés de millora contínua que garanteixi la seguretat, la fiabilitat i la competitivitat de la cadena de subministrament.

En 2018, Naturgy ha establert relacions comercials amb un total de 8.670 proveïdors, cosa que va implicar un import total adjudicat de 3.147 milions d'euros.

Naturgy realitza les contractacions d'obres, béns i serveis, així com l'avaluació, el seguiment i el desenvolupament de proveïdors d'acord amb els principis generals establerts en polítiques, normes i procediments de la companyia, i en els principis de bon govern internacionalment reconeguts, garantint un model homogeni, eficient i sostenible.

Els principals objectius de Naturgy en matèria de sostenibilitat respecte a la cadena de subministrament són:

- Estendre la cultura de la companyia a la cadena de subministrament de forma sostinguda, transmetent l'objectiu d'excel·lència en el servei.
- Garantir una gestió sostenible de la cadena de subministrament en continu, preservant la reputació del grup.
- Fomentar la millora contínua i impulsar el desenvolupament de proveïdors identificant oportunitats de col·laboració i innovació.

Relacions comercials

Nombre de proveïdors

8.670

Relacions comercials

Import total adjudicat, en milions d'euros

3.147

Valors transmesos

Transparència:

garantint l'equitat, la independència i la lliure competència.

Integritat:

ens comprometem a actuar amb honestedat, rectitud, dignitat i ètica.

Sostenibilitat:

desenvolupem els nostres negocis amb un horitzó estratègic que transcendeix els interessos econòmics immediats, contribuint al desenvolupament econòmic, mediambiental i social.

Compromís amb els resultats:

elaborem plans, fixem objectius i prenem decisions en funció dels objectius de la nostra Visió, assegurant el seu compliment.

La gestió de la cadena de subministrament

Model de Compres i Gestió de Proveïdors

El Model de Compres i Gestió de Proveïdors estableix un procés de gestió amb criteris unificats i universals per a tot l'àmbit d'actuació de Naturgy. La Unitat Corporativa és responsable de definir la política, els principis generals i el model d'aplicació, i de vetllar pel seu compliment. Les Unitats de Negoci desenvolupen, implanten i asseguren la traçabilitat dels processos de contractació i gestió de proveïdors, aplicant els principis establerts.

Es fomenta en l'agregació de la demanda a les compres que hi hagi un mercat de proveïdor únic que cobreixi de manera majoritària les necessitats dels negocis i països del grup. En la resta de casos, es fomenta la contractació de proveïdors del país o la regió on la companyia desenvolupa les seves activitats, donant suport a la generació d'impacte social positiu a través de la creació de riquesa i inversió en la comunitat local, generant inclusió econòmica a les zones d'influència de la companyia.

Transparència en les compres

Naturgy es compromet, en matèria de contractació, a assegurar la lliure competència, l'objectivitat, la imparcialitat, la transparència i la traçabilitat al llarg de tot el procés de contractació.

La utilització de mitjans electrònics segurs, (plataforma Jaggaer Advantage) per a la gestió de totes les licitacions aporta més transparència al procés de contractació i assegura la traçabilitat de la informació. A més, s'han establert canals de comunicació amb el proveïdor que faciliten l'accés a tota la informació necessària per a la seva participació en els processos de contractació.

Naturgy participa de manera activa en associacions, fires nacionals i internacionals en matèria de gestió de la cadena de subministrament. En aquest sentit, la companyia és membre de l'Associació de Professionals de Compres, Contractació i Proveïments a Espanya (Aerce) i RePro a l'Argentina, el Brasil, Xile i Espanya.

Així mateix, la companyia està subscripta a la xarxa mundial Procurement Leaders i ha participat durant 2018 de manera activa al Congrés de CPOnet.

Drets humans a proveïdors

Naturgy disposa d'una Política de Drets Humans que s'estén al Codi Ètic del Proveïdor, traslladant d'aquesta forma a la cadena de subministrament el compromís per a la protecció dels drets humans en el seu àmbit d'influència, especialment, atès que el creixement internacional li ha portat a operar en alguns entorns on la protecció d'aquests cobra una especial importància.

Codi Ètic del Proveïdor

Naturgy promou l'extensió de la cultura d'empresa a la cadena de subministrament vetllant perquè les empreses col·laboradores compleixin els principis establerts en el Codi Ètic del Proveïdor, al qual s'han d'adherir tots els proveïdors del grup des de 2016.

Canal de notificacions

Tots els proveïdors, contractistes i empreses col·laboradores externes de Naturgy que vulguin denunciar una violació del Codi Ètic que puguin haver observat en l'exercici de les seves funcions poden posar-se en contacte amb la Comissió del Codi Ètic a través del correu electrònic publicat al Codi Ètic del Proveïdor de Naturgy.

Procés de gestió de la cadena de subministrament

En honor de promoure la gestió responsable en la cadena de subministrament, Naturgy estableix un procés integral de compres, amb l'aplicació de condicions contractuals unificades i universals per a tot l'àmbit d'actuació de la societat i de públic accés al web de Naturgy "Condicions generals de contractació del grup" i en la qual adquireix vital importància la gestió dels proveïdors.



Gestió de riscos en la cadena de subministrament

Els factors de risc de la cadena de subministrament són elements, condicionants o situacions inherents a aquesta que es consideren significatius per a la consecució dels objectius.

Factors de riscos avaluats

**Seguretat i salut:**

mesura el risc potencial d'una actuació incorrecta, una fallada del servei o producte en relació amb la vida o la integritat física de les persones.

**Qualitat:**

impacte que suposaria en Naturgy l'incompliment per part del proveïdor dels nivells de qualitat esperats o acordats.

**Environmental, social and corporate governance (ESG):**

mesura el risc existent d'adquisició de productes i contractació de serveis que no siguin respectuosos amb el medi ambient, estiguin fabricats o generats en condicions socialment injustes, o amb pràctiques laborals èticament no correctes. Naturgy desenvolupa la "compra responsable" a través d'un procés de gestió que afavoreix l'adquisició de productes i serveis respectuosos amb el medi ambient i fabricats en condicions socialment justes.

**Risc operatiu:**

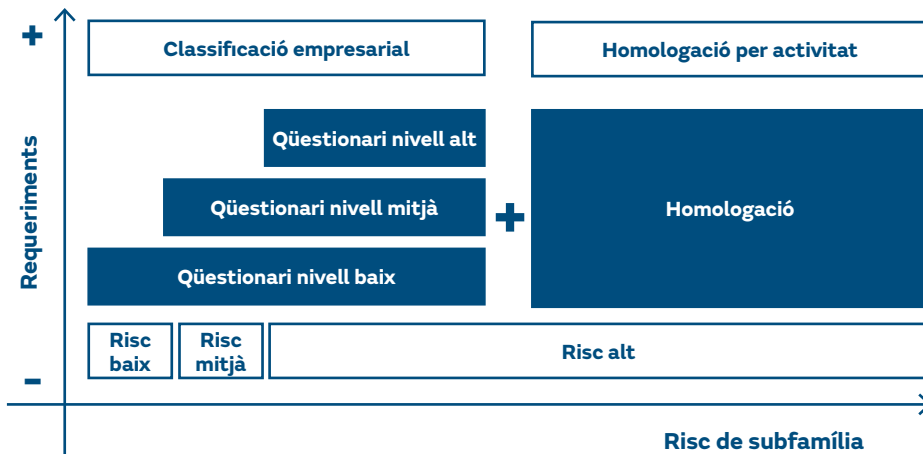
impacte en l'operativa en què pot incórrer Naturgy com a conseqüència d'una falta de continuïtat en el subministrament d'un bé o servei, per part dels proveïdors adjudicatariis.

**Risc legal:**

possibilitat de violacions i incompliments per part dels proveïdors amb les lleis, regles i pràctiques que els apliquin.

Avaluació de proveïdors

L'avaluació de proveïdors s'estableix en els processos de classificació empresarial de proveïdors i d'homologació de proveïdors i productes.



Amb l'avaluació dels riscos de les subfamílies de compra que es gestionen mundialment i analitzant els riscos dels països en què la companyia contracta, s'obté el risc de cada categoria de compra en funció de l'activitat d'aquesta i el país on es desenvolupa.

Aquesta combinació d'activitat i país permet assignar a cada categoria de compres un risc alt, mitjà o baix, que s'integra en el mapa, i així s'obté el nivell de risc de cada categoria de compra per país.

Els proveïdors amb alt nivell de risc en qualsevol dels factors de risc avaluats associats amb les categories de compra que subministren seran considerats per la companyia com a proveïdors crítics. Naturgy també identifica els proveïdors amb alt risc en sostenibilitat, considerant aquells que presenten un nivell de risc alt en els factors de seguretat i salut i ESG.



Classificació de proveïdors

Es basa en l'avaluació del compliment en l'àmbit empresarial d'allò que exigeix el grup Naturgy en els diferents factors de risc per poder participar en els processos de compres de béns i serveis. Tot proveïdor ha de superar aquest procés abans de mantenir relacions comercials amb Naturgy.

La classificació es realitza mitjançant qüestionaris autodeclaratius on es tenen en compte criteris legals, econòmic-financers, penals, de solvència, experiència, organització empresarial, qualitat, seguretat, drets humans, ambientals, socials i de pràctiques laborals.

Homologació i gestió de la qualitat de proveïdors

Naturgy té establert l'objectiu que tots els proveïdors que realitzen activitats crítiques per estar definides amb risc alt en algun dels factors de risc ESG, qualitat i seguretat i salut han d'estar homologats.

El procés d'homologació es basa en la realització d'auditories, que s'efectuen a les instal·lacions del proveïdor o en remot, segons criticitat, per verificar el compliment dels requisits específics definits per al servei o material. Les "no conformitats" detectades durant les auditories deriven en accions correctives que el proveïdor ha d'implementar en els terminis acordats entre Naturgy i el proveïdor, sent el termini sempre inferior a un any.

Naturgy també homologa els Proveïdors Non tier 1 corresponents a categories de compra de productes crítics, sobre els quals es realitzen auditories basades fonamentalment en aspectes relacionats amb la qualitat.

Els productes corresponents a categories crítiques es poden sotmetre a inspeccions, recepcions tècniques o FAT als centres de producció abans de l'expedició del material.

Anualment, es realitzen plans d'homologació per auditar *in situ* a proveïdors adjudicatariis amb vigència d'homologació indefinida en funció de la criticitat del servei o producte i del volum de compra.

El procés d'homologació pot aflorar anomalies que derivin en un pla d'accions correctives, o en la no homologació del proveïdor, cosa que l'inhabilitaria per desenvolupar aquesta activitat per a Naturgy.

El pla d'acció correctiva identifica les accions de desenvolupament i les accions correctives a implementar per aconseguir el compliment dels requisits exigits i els estàndards establerts per la companyia.

Durant l'any 2018 es va suspendre l'homologació i es va inhabilitar a un proveïdor amb relació contractual amb Naturgy per incompliments significatius relacionats amb la seguretat, la qualitat i altres aspectes.

Monitoratge, seguiment i desenvolupament de proveïdors

El Codi Ètic del Proveïdor estableix que els proveïdors han de posar la màxima cura en preservar la imatge i la reputació de Naturgy en les seves actuacions professionals, i en vigilar el respecte i l'ús correcte de la imatge i la reputació corporativa de Naturgy per part dels seus empleats i de les seves empreses subcontractades.

A més, es realitzen anàlisis addicionals basats en el risc reputacional i de responsabilitat social corporativa als proveïdors avaluats com a aptes en nivell de risc alt.

En 2018 no es va inhabilitar a cap proveïdor per motius de frau o pràctiques no ètiques.

El seguiment de l'acompliment es realitza sobre els proveïdors més rellevants amb relació contractual amb la companyia, i consisteix en la realització d'enquestes a les unitats de Naturgy per tal de mesurar el seu grau de satisfacció amb els proveïdors.

Respecte al desenvolupament de proveïdors, un dels aspectes més importants consisteix a estendre la cultura de Naturgy a la cadena de subministrament, realitzant accions que permetin traslladar els valors de la companyia.

Durant 2018, Naturgy va continuar formant part de Bettercoal, iniciativa de les principals companyies de serveis públics europees per a la compra de carbó a proveïdors que compleixen una sèrie de criteris socials, ambientals i de govern corporatiu, i va estar representada al seu Consell d'Administració. Durant l'exercici, el 94% del carbó comprat per Naturgy va anar a mines que havien acceptat seguir un procés d'avaluació respecte a aquests criteris.



Compromís social

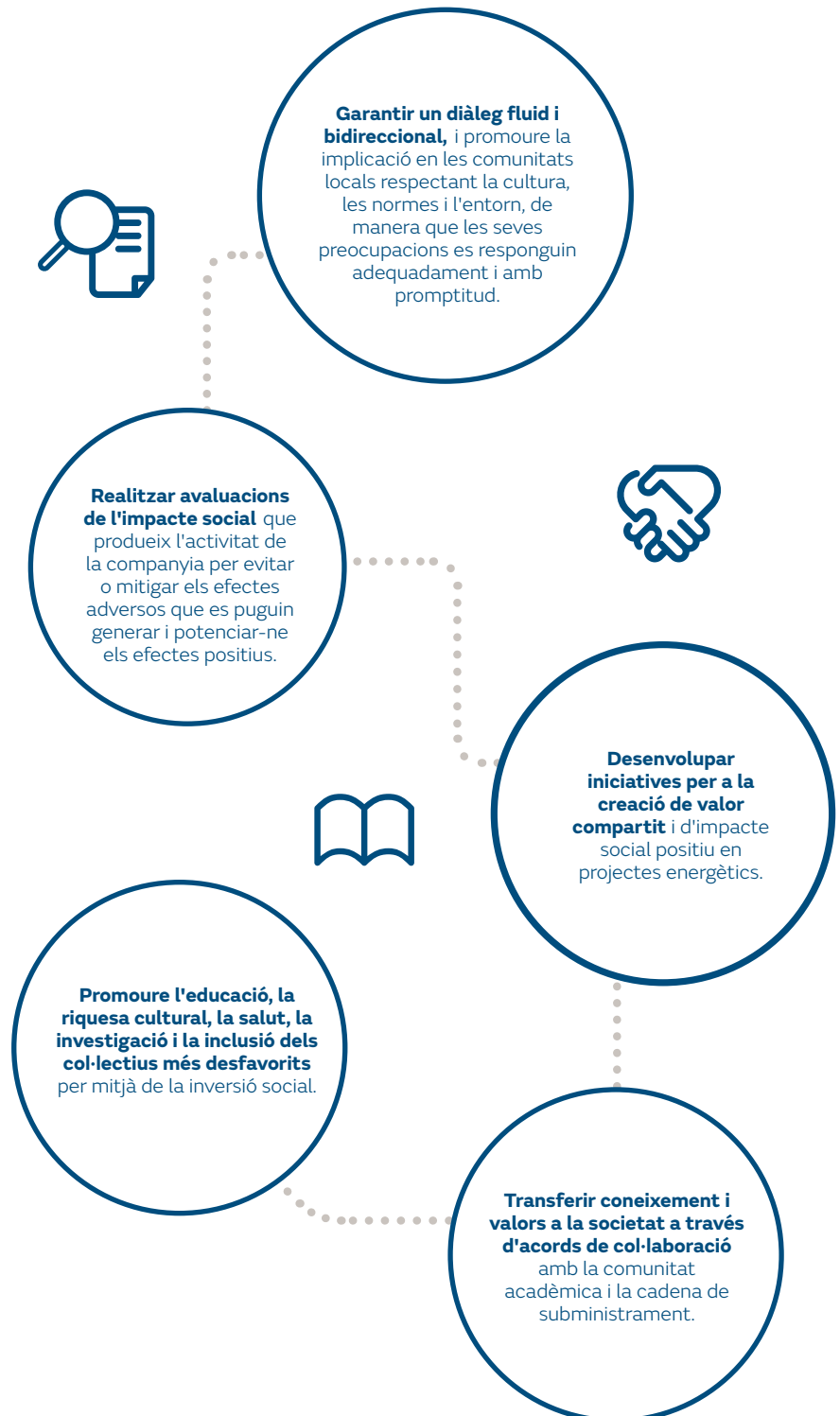
Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Naturgy està compromesa amb el desenvolupament econòmic i social de les regions en què desenvolupa les seves activitats, aportant coneixements i capacitat de gestió, així com dedicant part dels beneficis a la inversió social. El diàleg fluid i permanent amb la societat permet conèixer les expectatives i els interessos de les comunitats on opera i poder implicar-se en el seu desenvolupament.

Una gestió inadequada en l'accés a l'energia podria ocasionar costos significatius per impagaments i robatoris d'electricitat. Així mateix, podria causar un impacte en la reputació de la companyia el fet de privar de subministrament d'energia a col·lectius vulnerables.

La manca d'involucració i participació amb les comunitats locals i les seves necessitats en els territoris en què opera la companyia podria ocasionar cert rebuig i malestar a la comunitat, cosa que pot provocar la posada en marxa d'accions de pressió perquè la companyia interrompi la seva operació en aquests territoris.

Quin és el nostre compromís?



Com mesurem el nostre acompliment?

11

Inversió en patrocini i acció social (milions d'euros)

Quines són les nostres principals fites en 2018?

Llançament del Fons Solidari de Rehabilitació Energètica.

La revisió i actualització de la Norma General de Patrocini i Donació.

Llançament d'accions en suport a la difusió del Pla de Vulnerabilitat Energètica i promoció de l'eficiència energètica.

Quins són els nostres objectius per a 2019?



Seguir fomentant el **Pla de Vulnerabilitat Energètica**.



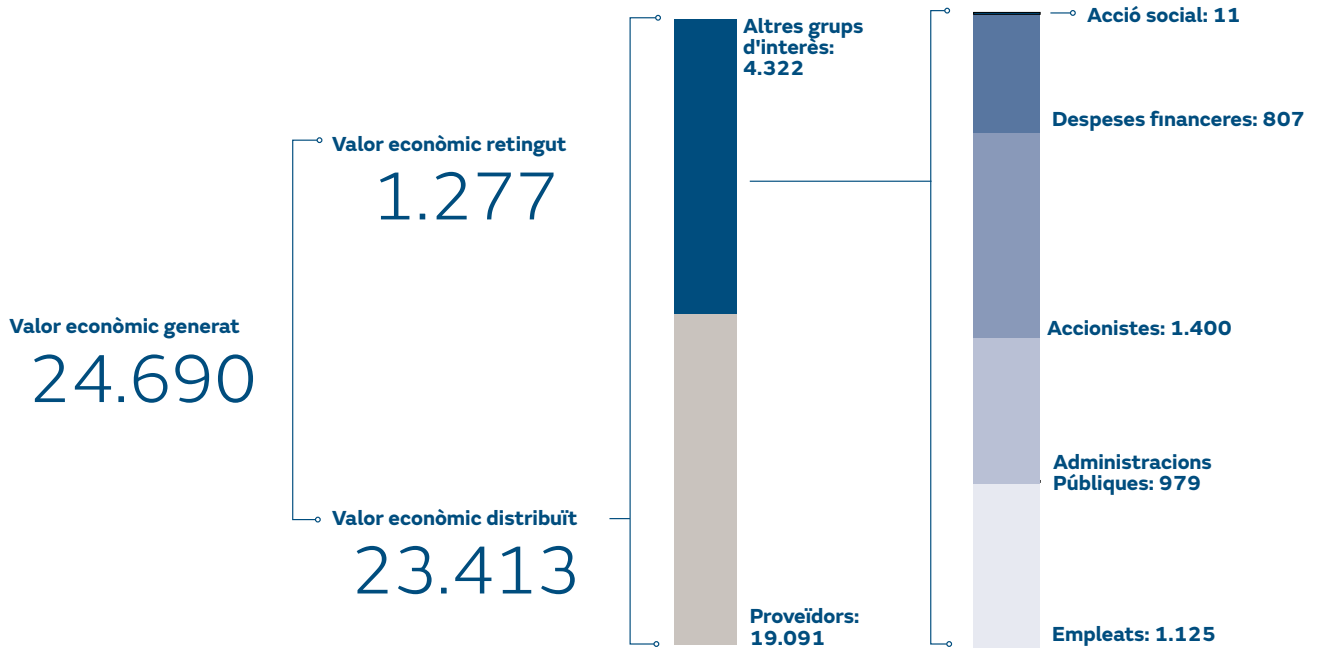
Aprovació del Procediment General de Patrocini i Donació i implantació a tots els països i societats.



Energia i mobilitat intel·ligent per millorar la qualitat de l'aire.

Anàlisi dels resultats 2018

Valor econòmic distribuït en milions d'euros



Inversió en patrocini i acció social

Per a Naturgy constitueixen una part important del seu compromís les aportacions econòmiques a programes de patrocini i d'inversió social. En 2018, la quantia de les aportacions va ascendir a 11 milions d'euros.

L'objectiu de la companyia és generar un major nivell de compromís amb la societat que l'envolta. Per això, els programes als quals es dirigeixen els recursos estan contemplats en l'estratègia de desenvolupament de negoci.

Generació de riquesa i benestar on la companyia és present

Naturgy desenvolupa el seu compromís amb la societat per mitjà de quatre línies d'actuació prioritàries que estan alineades amb les àrees clau de la companyia.

1. Vulnerabilitat energètica

Naturgy desenvolupa la seva activitat en zones en què el subministrament d'energia no arriba a tota la població. Per a la companyia, és una prioritat atendre les persones que viuen en aquestes àrees. Per això, treballa activament en el desenvolupament de les seves xarxes de distribució, per oferir-los un servei segur.

La companyia té una àmplia experiència en aquest sentit. Així, el projecte desenvolupat en Cuartel V, a l'Argentina, o els convenis del grup CGE, a Xile, han permès facilitar l'accés a energies netes i segures a desenes de milers de persones.

Pla de Vulnerabilitat Energètica a Espanya

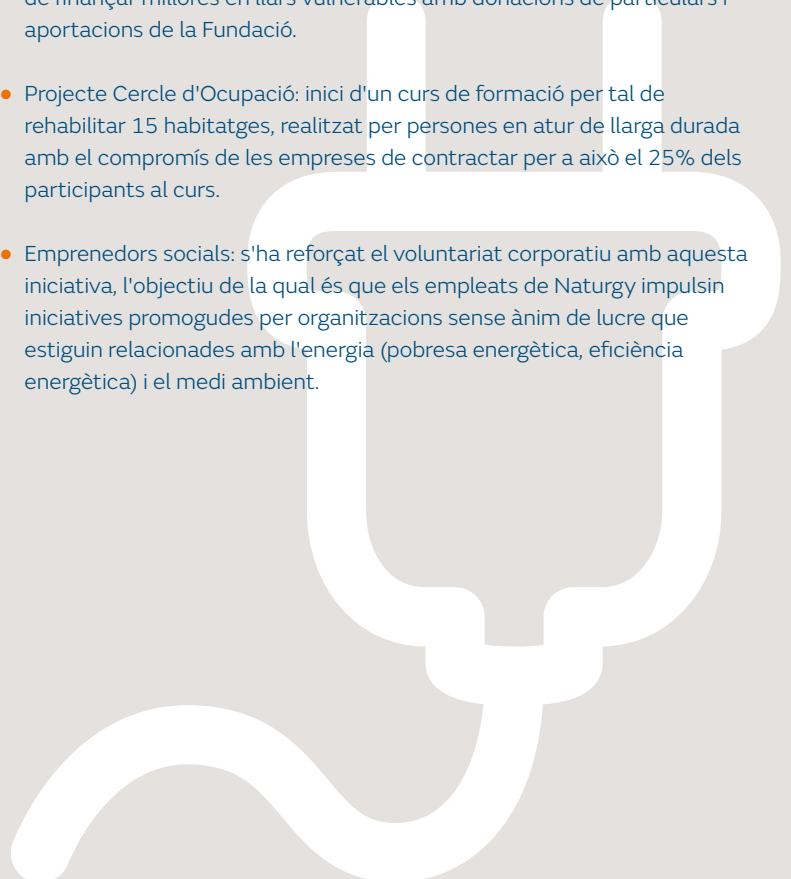
Durant 2018, Naturgy, juntament amb la Fundació, ha continuat desenvolupant el Pla de Vulnerabilitat Energètica a tota Espanya per protegir els clients vulnerables. Aquest pla s'ha convertit en un nou eix troncal; les accions per pal·liar la pobresa energètica són ara prioritàries per a la Fundació.

Els objectius del pla són:

- Millorar la gestió i la relació amb el client en els casos de vulnerabilitat energètica.
- Optimitzar l'intercanvi d'informació amb ajuntaments per a una millor identificació de les situacions de vulnerabilitat.
- Desenvolupar activitats amb les associacions que treballen per pal·liar els casos de pobresa energètica i detectar situacions de vulnerabilitat.

Durant aquest any s'han llançat tres noves iniciatives:

- S'ha creat el Fons Solidari de Rehabilitació Energètica, amb l'objectiu de finançar millores en llars vulnerables amb donacions de particulars i aportacions de la Fundació.
- Projecte Cercle d'Ocupació: inici d'un curs de formació per tal de rehabilitar 15 habitatges, realitzat per persones en atur de llarga durada amb el compromís de les empreses de contractar per a això el 25% dels participants al curs.
- Emprenedors socials: s'ha reforçat el voluntariat corporatiu amb aquesta iniciativa, l'objectiu de la qual és que els empleats de Naturgy impulsin iniciatives promogudes per organitzacions sense ànim de lucre que estiguin relacionades amb l'energia (pobresa energètica, eficiència energètica) i el medi ambient.



2. Relacions amb les comunitats

Naturgy, en el marc de la seva Política de Drets Humans, adquireix un compromís ferm amb el respecte de les comunitats locals. Per a la consecució d'aquest compromís, són aspectes clau l'avaluació de l'impacte social que les activitats de la companyia puguin tenir sobre les comunitats afectades i la contribució a la millora de les condicions de vida d'aquestes.

Naturgy disposa d'una sistemàtica basada en la metodologia Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), l'objectiu de la qual és ajudar a definir iniciatives i programes per gestionar de manera efectiva els impactes socials associats a l'activitat de la companyia.

La companyia es basa en els principis següents per a la seva relació amb les comunitats:

- Realitzar una identificació de les comunitats afectades per l'activitat de la companyia, conèixer-ne les necessitats i aspiracions.
- Analitzar els impactes i potencials riscos ambientals i socials que la seva activitat pugui produir en les comunitats, per mitjà de la metodologia d'avaluació de l'impacte social dissenyada per a tal fi.
- Informar i convidar a participar a la comunitat en les diferents fases del projecte per mitjà d'un procés de consulta que permeti recaptar-ne l'aportació, les preocupacions i les preguntes.

- Incorporar, en els estudis d'avaluació de l'impacte, les oportunitats identificades en el diàleg amb les comunitats que fomenten el desenvolupament sostenible de la comunitat.
- Establir una sistemàtica de comunicació i relació amb les comunitats que garanteixi que aquestes reben informació del projecte clara, actualitzada i eficaç.

Actualment, la companyia prioritza la realització d'avaluacions d'impacte social en aquelles ubicacions on la companyia vulgui abordar nous projectes d'inversió. En aquestes avaluacions es mesuren nombrosos impactes —positius i negatius— que pot generar la companyia com a conseqüència de la seva activitat, tant a les comunitats locals com al territori, sent alguns d'ells:

- Impacte en els drets humans.
- Desplaçament o reubicació de comunitats locals.
- Modificació de formes de vida tradicionals.
- Canvis en els usos tradicionals del territori.
- Atracció de noves tecnologies.
- Creació de llocs de treball qualificats i no qualificats.
- Ocupació temporal de les vies de comunicació.
- Impacte paisatgístic.
- Soroll.

Els projectes més destacats en aquest àmbit són:

- Central Hidroelèctrica Bujagali (Uganda): amb programes de compres locals, desenvolupament de proveïdors, salut i prevenció, formació i lluita contra la pobresa energètica.
- Parc edíl·lic de Bíf-Hioxo (Mèxic): amb actuacions de suport a pescadors, millora de carretera i lliurament de material, suport al cos de bombers, campanyes de salut, millora de les infraestructures d'educació, suport a la cultura i la tecnologia, visites guiades al parc.
- Central tèrmica de Nairobi (Kenya): amb programes de suport a l'educació, campanyes de salut, protecció del medi ambient i promoció de l'art i la cultura locals.
- Central hidroelèctrica Torito (Costa Rica): amb suport a les escoles de l'entorn amb el subministrament de material escolar. Així com millores en els camins veïnals limítrofs a la central.
- Central hidroelèctrica La Joya (Costa Rica): amb suport a les escoles de l'entorn amb el subministrament de material escolar.
- CGE (Xile): desenvolupament d'un pla de relacions amb organitzacions socials per fomentar el seu vincle amb juntes de veïns, a través de trobades participatives.

Durant 2018 s'ha començat la implantació del "Projecte bàsic ambiental Quilombola" (PBAQ), associat a la planta fotovoltaica Sobral I, situada al municipi de São João do Piauí (Piauí, el Brasil) com a mesura de mitigació i compensació dels impactes que aquesta explotació pugui causar a les comunitats quilombolas dels territoris de Riacho dos Negros i Saco/ Curtume. Per al desenvolupament d'aquest projecte s'ha mobilitzat un gestor social, que és l'encarregat de canalitzar la comunicació contínua entre la companyia i la comunitat local, donant suport a la implantació de les mesures desenvolupades en el PBAQ.

El projecte compta amb quatre línies d'acció i dotze activitats, de les quals s'han desenvolupat aquest any les següents:

- Mobilització de l'equip tècnic social necessari per dur a terme la comunicació contínua amb la comunitat, i implantació de mesures del PBAQ.
- Reunions i tallers de divulgació i recopilació d'informació.
- Compilació d'informació sobre els pous de la regió que poguessin millorar-se amb la instal·lació d'un kit de bomba solar.

- Compilació d'informació sobre les necessitats i les expectatives de formació tècnica i superior dels joves de la regió.

3. Acció social

Durant l'any 2011, quan es va crear el Centre Operatiu de l'Amèrica Llatina, es van establir pilars i es van dissenyar programes d'inversió social per a desenvolupar en forma unificada en tots els països on està present la companyia.

Tipologies de projectes del COIL

Negocis inclusius	<p>Projectes que promouen la inclusió dels sectors socials més desfavorits per mitjà de programes inclusius. Dins d'aquesta tipologia, es va continuar amb el programa denominat "Energia del sabor", sorgit en 2016, la finalitat del qual és promoure la inclusió social de col·lectius desfavorits per mitjà de la capacitació en oficis vinculats a la gastronomia.</p> <p>A través del programa "Aules de formació", s'ofereix un taller de formació en la tècnica de ceràmica, que des de l'any passat integra persones amb discapacitat mental lleu.</p>
Consum responsable	<p>Abasta projectes que promouen el coneixement de l'energia en general, la seguretat i l'ús eficient, tant del gas com de l'electricitat. També promouen la cura del medi ambient entre els clients i la societat. Dins d'aquest pilar, es van dur a terme els tradicionals programes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Consum responsable del gas", en les seves versions infantils i per adults. • "Consum responsable de l'electricitat", en les seves versions infantils i per adults.
Promoció del talent	<p>En 2018 es va crear el programa "Sembrant futur", a través del qual es va crear un hort en un col·legi situat a Buenos Aires juntament amb els alumnes. Per aconseguir-ho, els estudiants van ser capacitats i formats en l'adquisició de coneixements i el desenvolupament d'habilitats teoricopràctiques amb la finalitat que poguessin muntar-lo i mantenir-lo amb el transcurs del temps.</p> <p>Aquest pilar promou projectes que fomenten els estudis i la inserció laboral dels fills i les famílies dels col·laboradors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Projectant el teu futur" proporciona una beca econòmica per a aquells que estan iniciant els seus estudis universitaris. • "Vocació natural" busca contribuir al procés de decisió vocacional i professional que travessen els familiars de col·laboradors. • "Passanties d'estiu" ofereix la possibilitat de realitzar pràctiques laborals a la companyia en els mesos d'estiu.

4. Patrocini, mecenatge i donacions

Els recursos destinats a programes culturals, socials i mediambientals se centren en aquells projectes que generen un major valor per a la societat, alhora que permeten reforçar el compromís adoptat per la companyia per integrar-se, de manera positiva, a cada comunitat i país on desenvolupa la seva activitat de negoci.

Mitjançant la Norma General de Patrocini i Donació de la companyia, s'estableixen els principis generals de gestió de l'activitat de patrocini i donació, així com la definició dels processos que en regulen i controlen el desenvolupament. D'aquesta manera, les activitats relacionades amb patrocini i donacions estan subjectes a un procés de total transparència. La norma també estableix línies prioritàries d'actuació que es resumeixen en acció social, cultura i energia i medi ambient.

- **Suport a l'educació:** Naturgy realitza activitats educatives adreçades a joves sobre el bon ús de l'energia i el desenvolupament sostenible. Així mateix, la companyia va desenvolupar nombroses activitats de col·laboració, participació o patrocini de diferents entitats educatives a Espanya i Amèrica Llatina.
- **Acció social orientada a col·lectius desfavorits:** la companyia impulsa i dona suport a projectes orientats a integrar els col·lectius socials més vulnerables i a pal·liar problemes derivats de l'exclusió social. Per a això, col·labora econòmicament amb fundacions i associacions l'objecte social de les quals és ajudar a pal·liar o minimitzar aquests problemes en alguns dels països en què la companyia desenvolupa la seva activitat.

- **Promoció de la cultura musical, teatral i cinematogràfica:** Naturgy manté el seu compromís de contribuir al desenvolupament de la cultura que va més enllà de la seva activitat empresarial i que es concreta en una àmplia tasca de patrocini en iniciatives que generen un alt valor per a la societat. Patrocinem cicles musicals i temporades artístiques de diferents institucions a tot el territori.
- **El suport de la companyia al Gran Teatre del Liceu i al Teatre Reial** s'ha reforçat amb dues celebracions declarades com "esdeveniment d'excepcional interès públic".

Voluntariat corporatiu i participació dels empleats

Per mitjà del voluntariat corporatiu, Naturgy pretén fomentar la cohesió social, els valors i l'esperit de solidaritat.

Per aconseguir-ho, Naturgy ha definit els objectius del programa en tres plans de forma simultània —corporatiu, empleats i entorn—, i una estructura integrada de comitès en què estan incloses les àrees tant de persones com de comunicació i medi ambient de tots els països que formen part del programa.

Al llarg de 2018, la companyia ha seguit promovent accions de voluntariat ambiental, de voluntariat social i de voluntariat energètic, en les quals els empleats han col·laborat oferint el seu temps i les seves capacitats tant personals com professionals.

Fundació Naturgy

La Fundació Naturgy, fundada el 1992 per Naturgy i amb presència als països on la companyia té activitat, té com a missió la difusió, la formació, la informació i la sensibilització de la societat en temes d'energia i medi ambient, així com el desenvolupament de programes d'índole empresarial i acadèmica. També desenvolupa programes d'acció social tant en l'àmbit nacional com internacional, incidint especialment en actuacions destinades a pal·liar la vulnerabilitat energètica.

Durant 2019, la fundació va continuar realitzant seminaris sobre energia i medi ambient a Espanya, així com presentacions del llibre *Qualitat de l'aire a les ciutats*. Un repte mundial, aprofitant les presentacions per a realitzar exposicions temporals sobre la qualitat de l'aire a Barcelona i Guadalajara. També es va realitzar una exposició sobre "Smart Ports" a Màlaga. Com a novetat, en aquest exercici s'han iniciat dues noves línies d'actuació dins l'àmbit de l'energia: "energia i tecnologia" i "energia i mobilitat intel·ligent".

En 2018, amb l'objectiu de donar un nou impuls a la seva activitat educativa i facilitar l'accés al seu programa didàctic a tot el territori, la fundació va cessar la seva agenda al Museu del Gas per convertir-la en itinerant. D'aquesta manera, al llarg de l'any, es va multiplicar la participació de la fundació en nombroses efemèrides relacionades amb l'educació de la tecnologia en l'àmbit de l'energia, mitjançant propostes innovadores, flexibles i adaptades a tots els públics.

Les activitats internacionals de la fundació s'han desenvolupat a set països: Algèria, l'Argentina, el Brasil, Xile, el Marroc, Mèxic i el Panamà.



Integritat i transparència

Què significa per Naturgy? Riscos i enfocament de gestió

Naturgy considera que la confiança dels seus grups d'interès es fonamenta en la integritat, entesa com l'actuació ètica, honesta, responsable i de bona fe de cadascuna de les persones que treballen en i pel grup.

Per donar resposta als riscos relacionats amb la integritat i la transparència, Naturgy ha desenvolupat una sèrie de mecanismes que estableixen les pautes que han de presidir el comportament ètic i transparent dels administradors i empleats de la companyia en el seu acompliment diari, tal com ve recollit en el Codi Ètic, la Política Anticorrupció, la Política de Drets Humans i la Política Fiscal de Naturgy.

La corrupció, el frau i el suborn poden tenir un impacte molt elevat per a la companyia, que pot comportar sancions per part de les administracions, pèrdua de contractes, conseqüències legals, pèrdua de clients i una pèrdua de reputació que poden ocasionar també la sortida d'inversors o la no entrada al capital d'inversors que tinguin en compte aquests aspectes en les seves decisions d'inversió.

Quin és el nostre compromís?

Rebutjar la corrupció, el frau i el suborn en el desenvolupament de l'activitat de la companyia i establir mesures per evitar-los i combatre'ls, desenvolupant canals interns que permetin la comunicació d'irregularitats, protegint l'anonimat del comunicant.

Actuar amb responsabilitat en la gestió i complir amb les obligacions fiscals en totes les jurisdiccions en què opera la companyia, assumint el compromís de transparència i col·laboració amb les administracions tributàries corresponents.

Competir en el mercat de manera lleial i evitar conductes enganyoses, fraudulentos o maliciosos que portin a la companyia a l'obtenció d'avantatges indeguts.

Complir les lleis i normes nacionals i internacionals vigents als països en els quals opera la companyia, respectant especialment els principis expressats en la Declaració Universal dels Drets Humans de Nacions Unides i en la Declaració de l'Organització Internacional del Treball (OIT), els principis del Pacte Mundial de Nacions Unides, els Principis Rectors de Drets Humans i Empreses de Nacions Unides, així com els principis de l'OCDE per al Govern de les Societats.

Promoure la transparència informativa, la comunicació responsable, veraç, eficaç, íntegra i puntual, i proporcionar periòdicament informació financera i no financera de les actuacions de la companyia.

Mantenir en tot moment el diàleg amb els grups d'interès a través de canals adequats i accessibles.



Com mesurem el nostre acompliment?

Consultes i denúncies al Codi Ètic	2018	2017
Consultes	76	37
Denúncies	123	104
Total	199	141
Nombre de comunicacions rebudes per cada 200 empleats	3,18	1,67

Quines són les nostres principals fites en 2018?

Anàlisi, disseny de continguts i redacció de la **Política de conflicte d'Interessos**.

Llançament del **Pla de Comunicació de Compliance** (Campanya "Compliance Cafè").

Quins són els nostres objectius per a 2019?



Aprovació i difusió de la **Política de conflicte d'Interessos**.



Actualització de la **Política de Responsabilitat Corporativa**.



Auditar la implantació de la **Política de Drets Humans**.



Aprovar l'actualització del **text de la Política de Drets Humans** als conceptes i la terminologia dels principis rectorals sobre empreses i Drets Humans de Nacions Unides.

Anàlisi dels resultats 2018

Model de Gestió del Codi Ètic

El Codi Ètic de Naturgy, formulat i aprovat pel Consell d'Administració, és el document que estableix les pautes que han de presidir el comportament ètic dels administradors i empleats de Naturgy en el seu acompliment diari, pel que fa a les relacions i interaccions que manté amb tots els seus grups d'interès. Les pautes d'actuació estan relacionades amb la corrupció i el suborn, el respecte a les persones, el desenvolupament professional, la igualtat d'oportunitats, la relació amb empreses col·laboradores, la seguretat i la salut en el treball i el respecte al medi ambient, entre d'altres.

Des de la seva aprovació el 2005, el codi ha estat renovat periòdicament per adaptar-lo a les noves realitats a què s'enfronta la companyia. S'hi recullen els compromisos assumits per Naturgy en matèria de bon govern, responsabilitat corporativa i qüestions relacionades amb l'ètica i el compliment normatiu.

Així mateix, Naturgy disposa d'una política anticorrupció, que estableix els principis que han de guiar la conducta de tots els empleats i administradors de les empreses del grup pel que fa a la prevenció, la detecció, la investigació i el remei de qualsevol pràctica corrupta en el si de l'organització.

La companyia compta, a més, amb un Model de Gestió del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció, liderat per la unitat de Compliance, i té com a objectius vetllar pel seu coneixement, aplicació i compliment.

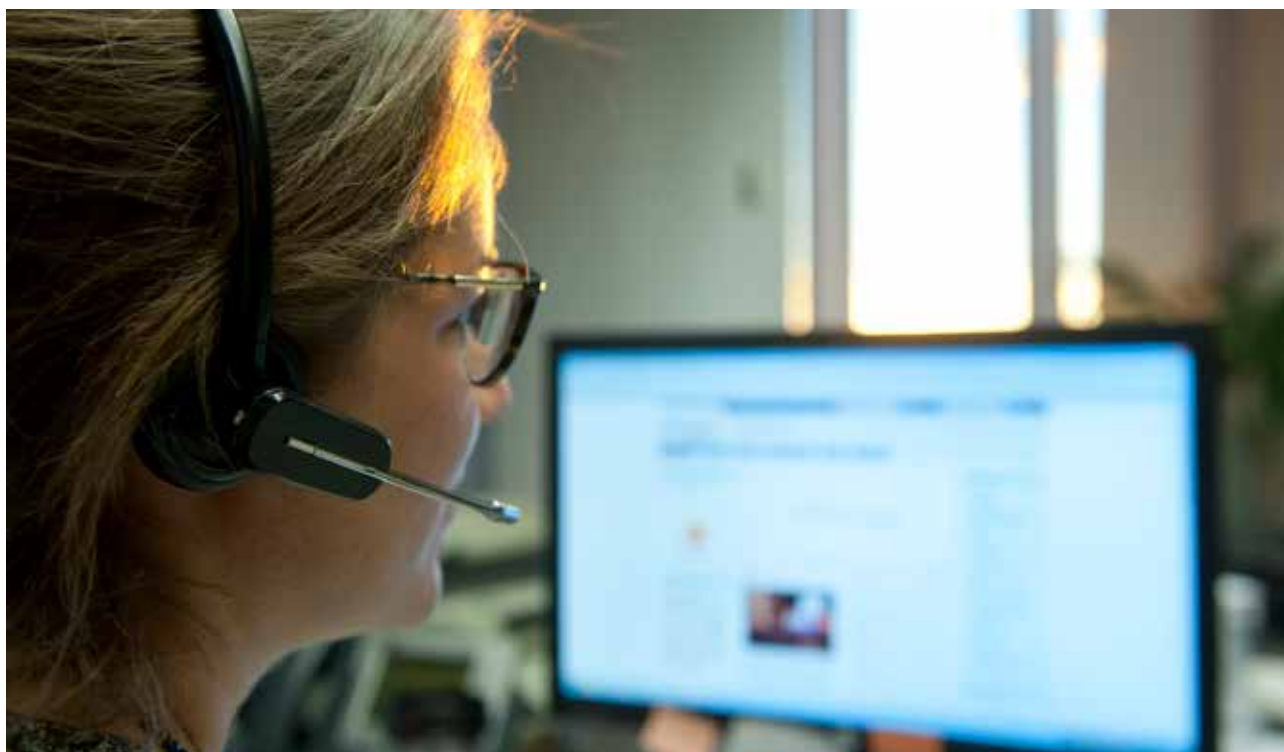
Aquest model de gestió estableix, a més, que la Comissió d'Auditoria del Consell d'Administració haurà de rebre informes periòdics del Comitè d'Ètica i Compliment en què es tractin les matèries més rellevants relacionades amb la difusió i el compliment del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció. El Comitè d'Ètica i Compliment, que en l'exercici 2018 ha assumit íntegrament les funcions que prèviament exercia la Comissió del Codi Ètic, és responsable de vetllar per la divulgació i el compliment del Codi Ètic i la Política Anticorrupció mitjançant la supervisió i el control dels sistemes de salvaguarda:

- Canal de denúncies (denominat Canal del Codi Ètic): a través del qual tots els empleats i proveïdors poden dirigir-se al Comitè d'Ètica i Compliment per realitzar consultes o notificacions d'incompliments del codi, de bona fe, de manera confidencial i sense por a represàlies.
 - Procediment de declaració recurrent, a través del qual tots els empleats declaren de manera recurrent que han llegit, comprenen i compleixen el codi.
 - Cursos en línia: sobre els aspectes inclosos en el Codi Ètic i la Política Anticorrupció, d'obligat compliment per a tots els empleats. Igualment es realitzen a determinats col·lectius d'empleats sessions de formació presencial sobre matèries diverses en l'àmbit del compliment normatiu, entre les quals s'inclou el contingut del Codi Ètic.
- Durant 2018, un 24% de les denúncies rebudes van tenir per objecte presumptes fraus, sense que cap d'aquestes tingués impacte significatiu.
- No es van rebre denúncies relatives a qüestions d'explotació laboral o infantil o en relació amb els drets de les comunitats locals i els drets humans.
- Un 24% de les denúncies va tenir relació amb la gestió de les persones, resolent-les totes de manera adequada.
- En 2018, no va ser necessària la reparació de danys relativa a impactes relacionats amb casos detectades en matèria de drets humans.
- En 2018, el pla de treball del Comitè d'Ètica i Compliment incloïa:
- Projecte de millora de la cadena del Codi Ètic.
 - Accions formatives i divulgatives del Codi Ètic, de la Política Anticorrupció i la Política d'Atencions Empresarials dirigides als empleats de la companyia.
 - Col·laboració amb la Unitat de Compres en la implantació de millores en la comunicació i l'avaluació de proveïdors relacionades amb el compliment del Codi Ètic.
 - Actualització del Codi Ètic.

La companyia ha establert comitès locals en els països de major activitat de la companyia, la missió principal de la qual és la divulgació i la comunicació del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció, així com reproduir a cada país les funcions que el comitè desenvolupa a Espanya per a tot l'àmbit d'actuació de la companyia.

Capítol del Codi Ètic al qual fan referència les comunicacions (%)

	Consultes	Denúncies	Total
Respecte a la legalitat, als drets humans i als valors ètics	3	3	6
Respecte a les persones	1	35	36
Desenvolupament professional i igualtat d'oportunitats	2	13	15
Cooperació i dedicació	-	2	2
Seguretat i salut en el treball	-	2	2
Corrupció i suborn	17	23	40
Ús i protecció d'actius	-	3	3
Pagaments irregulars i blanqueig de capitals	-	-	-
Imatge i reputació corporativa	2	1	3
Lleialtat a l'empresa i conflicte d'interessos	30	13	43
Tractament de la informació i del coneixement	3	1	4
Relacions amb els clients	13	14	27
Relacions amb els accionistes	-	1	1
Relacions amb empreses col·laboradores i proveïdors	5	10	15
Respecte al medi ambient	-	2	2
Total	76	123	199



Model de Prevenció Penal

La companyia disposa d'un Model de Prevenció Penal que és actualitzat anualment. Així, l'any 2018, el model ha estat objecte d'un procés d'adequació a la nova estructura organitzativa operada en el si de Naturgy.

El model incorpora l'estructura de control intern ja existent a Naturgy a fi de prevenir de manera eficaç l'ocurrència dels delictes que preveu la Llei Orgànica 5/2010 sobre la Reforma del Codi Penal, segons la qual s'introdueix a Espanya la responsabilitat penal de les persones jurídiques, i s'estableixen atenuants en el cas que hi hagi models de control intern eficaços.

El model conté 18 delictes identificats sobre els quals defineix impacte i probabilitat d'ocurrència, mecanismes per al seu control i minimització i responsabilitats pel que fa al compliment d'aquest.

En l'àmbit internacional, el grup té implantats models de prevenció penal als països amb legislació en matèria de responsabilitat penal de la persona jurídica.

Durant 2018, s'ha seguit amb el curs en línia de formació, obligatori per a tots els empleats, sobre el Model de Prevenció Penal, el Codi Ètic i la Política Anticorrupció, a fi d'emfatitzar en la rellevància del seu compliment, d'assegurar l'execució d'activitats preventives de control i de donar a conèixer a tots els empleats l'estat actual en aquestes matèries.

Polítiques i plans antifrau i anticorrupció

Si bé el frau i la corrupció estan contemplats en el sistema de prevenció penal, la companyia ha treballat en la millora i l'actualització de la normativa interna i en la definició de protocols i mecanismes específics en aquesta matèria.

La Política Anticorrupció de Naturgy dona compliment a la legislació nacional i internacional en matèria de corrupció i suborn, principalment.

Aquesta política té per objecte establir els principis que han de guiar la conducta de tots els empleats i administradors de les empreses de Naturgy pel que fa a la prevenció, la detecció, la investigació i el remei de qualsevol pràctica corrupta en el si de l'organització. Així, queden sota un únic instrument totes les accions realitzades en aquest àmbit per evitar qualsevol conducta que pogués constituir frau o corrupció i que derivés en situacions perjudicials per a la companyia, els administradors i els empleats d'aquesta des del punt de vista legal o de reputació.

La política estableix catorze principis d'actuació, entre els quals es troben aspectes com el foment de la integritat i la transparència en el tractament de la informació, el blanqueig de capitals, els conflictes d'interès i les relacions amb tercers.

L'enfocament del programa anticorrupció de Naturgy comprèn tres àrees clau:

- **Establiment d'una cultura antifrau i anticorrupció** mitjançant la formació i conscienciació.
- **Implantació de mesures proactives** per a l'avaluació del risc de frau i corrupció, el monitoratge i els controls.
- **Desenvolupament de mesures i plans de resposta** davant de situacions que constitueixin frau i corrupció.

Aquests plans i mesures preveuen la investigació dels episodis, la definició de solucions i l'establiment de mesures disciplinàries.

Pel que fa al programa, cal assenyalar que Naturgy porta a terme accions recurrents de formació a fi de divulgar el seu compromís en la lluita contra la corrupció i assegurar que els administradors, empleats i proveïdors d'aquesta disposin de la informació adequada i suficient per actuar en aquesta matèria.

Entre altres accions, de manera periòdica es realitza el següent:

- **Actualització de l'espai del NaturalNet** dedicat al Codi Ètic i la Política Anticorrupció.
- **Publicació d'informació sobre les activitats del Comitè d'Ètica i Compliment** (notificacions rebudes, activitats realitzades, etc.).
- **Curs de formació del Model de Prevenció Penal, del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció.**
- **Formació específica en relació amb el Model de Prevenció Penal i la Política Anticorrupció** a nous empleats i administradors.
- **Presentacions en Consells d'Administració i Comitès** de Direcció del Model de Prevenció Penal.
- **Declaració recurrent de compliment del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció.**

Així mateix, Naturgy té implantada una Política d'Atencions Empresariales, en el marc del Codi Ètic i de la Política Anticorrupció. L'objecte d'aquesta política és regular les condicions en què administradors i empleats de Naturgy poden acceptar i oferir atencions empresariales de/a contraparts de negoci en el marc de l'acompliment de les seves funcions professionals, de manera que s'asseguri el compliment efectiu dels principis establerts en el Codi Ètic i en la Política Anticorrupció de Naturgy.

Els administradors i empleats del grup no podran acceptar o oferir, directament o indirectament, atencions empresariales que tinguin per objecte influir de manera impròpia en les seves relacions comercials, professionals o administratives, tant amb entitats públiques com privades.

L'any 2018 s'ha realitzat una campanya de divulgació específica sobre la Política d'Atencions Empresariales, dirigida a tots els empleats; i, addicionalment, un dels mòduls de la campanya "Compliance Cafè" realitzada en aquest mateix exercici estava dedicat en exclusiva a aquesta política.

A més, en totes les operacions de risc, la companyia realitza processos de *due diligence* de manera sistemàtica, tant en proveïdors d'alt risc, com en relacions de la companyia amb tercers (socis, *joint ventures*, etc.).

El procediment de *due diligence* de contrapart té per objectiu assegurar que, de manera generalitzada, s'executin les anàlisis i avaluacions del risc de reputació i de corrupció d'una manera eficient i homogènia quan intervinguin tercers en les relacions de negoci de les companyies que formen el grup.



Naturgy disposa de mecanismes, procediments i polítiques que persegueixen prevenir i, si escau, detectar i reaccionar davant d'aquells possibles incompliments que en matèria de prevenció del blanqueig de capitals es detectin en l'exercici de la seva activitat.

Podem dividir aquestes mesures en tres nivells de control que persegueixen prevenir, detectar i, si escau, reaccionar davant el blanqueig de capitals:



- **Prevenció:** tant el Codi Ètic de Naturgy com la seva Política Anticorrupció compten amb apartats específics que estableixen expressament la prevenció del blanqueig de capitals com un dels principis que han de presidir l'actuació de la companyia i tots els seus empleats. Tots els empleats de Naturgy reben formació sobre el contingut del Codi Ètic, la Política Anticorrupció i les pautes de conducta que han de respectar.

Adicionalment, Naturgy disposa d'altres polítiques i procediments més específics que estableixen tot un seguit de controls en la seva operativa diària i en les operacions que realitza, que, entre altres fins, tenen per objecte prevenir el blanqueig de capitals. Entre ells podem destacar el "Procediment de *due diligence* de contrapart", la "Norma general de contractació externa", el "Procediment sobre atorgament del nivell de signatura" o el "Procediment de control intern per a la tramitació de pagaments i moviment d'efectiu", entre altres.



- **Detecció:** algunes de les polítiques i els procediments descrits anteriorment també permeten dur a terme una tasca de detecció del risc de blanqueig de capitals.

Anualment, els responsables dels controls de Naturgy se sotmeten a una autoavaluació en el Model de Prevenció Penal sobre el compliment d'aquests; entre ells, aquells que tenen risc de possible blanqueig de capitals. A més, per vetllar per l'eficàcia d'aquest model, aquest és revisat periòdicament i auditat de forma anual per un expert independent.

Periòdicament, Auditoria Interna realitza revisions dels diferents processos de Naturgy per detectar possibles incompliments que s'hagin pogut donar en els diferents riscos operacionals i, entre ells, es troben les revisions d'ingressos i pagaments que poguessin ocasionar el risc de blanqueig de capitals.

A més, Naturgy compta amb un Sistema de Control Intern de la Informació Financera, que és auditat anualment per un expert independent.

Adicionalment, Naturgy posa a disposició tant dels seus empleats com dels seus grups d'interès, canals perquè puguin posar en coneixement del Comitè d'Ètica i Compliment qualsevol incompliment o comportament irregular o sospitós en aquesta matèria. Així, podran servir-se del canal web del Codi Ètic de Naturgy per poder realitzar aquestes comunicacions, o bé fer-ho mitjançant correu ordinari o correu intern. A més, d'acord amb allò que permet la nova legislació en matèria de protecció de dades, aquestes comunicacions podran realitzar-se de forma anònima.



- **Reacció i resposta:** Naturgy compta amb un protocol d'investigació i resposta, així com amb un règim sancionador per, en cas de tenir constància d'alguna denúncia o irregularitat, poder posar tots els mitjans al seu abast per esmenar i, si escau, adoptar les mesures necessàries per impedir la seva repetició en el futur.

Així mateix, Naturgy col·labora amb les autoritats competents de cada país en la lluita contra el blanqueig de capitals i el finançament d'activitats terroristes, aportant tota la informació que sol·licitin d'acord amb les normes vigents en la matèria, així com denunciant les operacions sospitoses.

Polítiques fiscals

Estratègia fiscal i Política de Control i Gestió de Riscos Fiscals

El Consell d'Administració, en la sessió de 9 de gener de 2018, ha aprovat l'estratègia fiscal i la Política de Control i Gestió de Riscos Fiscals, que regula els principis bàsics que han de guiar la funció fiscal de Naturgy, així com les principals línies d'actuació per a mitigar i guiar el control correcte dels riscos fiscals.

Els principis bàsics que regeixen l'estratègia fiscal de Naturgy són els següents:

- Responsabilitat en el compliment de les obligacions tributàries.
- Perfil de risc fiscal baix.
- Adopció de tractaments fiscals sobre la base de motius econòmics.
- Transparència de la informació fiscal.
- Cooperació amb les Administracions tributàries.

Així mateix, les línies bàsiques de la Política de Control i Gestió de Riscos Fiscals són les següents:

- Govern fiscal clarament definit.
- Procediments per al control del risc fiscal derivat del *compliance*.
- Procediments per a l'avaluació i el control dels tractaments fiscals incerts.
- Supervisió del funcionament del marc de control fiscal.
- Informació periòdica de la situació fiscal al Consell d'Administració.

Totes aquestes polítiques fiscals de Naturgy estan alineades amb:

- **La Política de Responsabilitat Social Corporativa de Naturgy**, que estableix com un dels compromisos i principis d'actuació el "actuar amb responsabilitat en la gestió dels negocis i complir amb les obligacions fiscals en totes les jurisdiccions en què opera la companyia, assumint el compromís de transparència i col·laboració amb les administracions tributàries corresponents".
- **El Codi Ètic de Naturgy**, que estableix que "tots els empleats del grup han de complir les lleis vigents als països on desenvolupen la seva activitat, atenent a l'esperit i la finalitat d'aquestes i observant en totes les seves actuacions un comportament ètic".
- **El Codi de Bones Pràctiques Tributàries (CBPT)** aprovat, amb data 20 de juliol de 2010, pel ple del Fòrum de Grans Empreses, òrgan constituït per l'Agència Estatal d'Administració Tributària amb les principals empreses espanyoles, entre les quals es troba Naturgy Energy Group, S.A. Aquest CBPT conté recomanacions de les autoritats fiscals, voluntàriament assumides per Naturgy, que tendeixen a millorar l'aplicació del sistema tributari per mitjà de l'increment de la seguretat jurídica, la reducció de la litigiositat, la cooperació recíproca basada en la bona fe i la confiança legítima, i l'aplicació de polítiques fiscals responsables.

Per alinear les pràctiques tributàries de Naturgy amb aquests principis, el grup té una Norma General del Marc de Control Fiscal que s'ha dissenyat d'acord amb les directrius de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) per a empreses multinacionals, així com per al disseny i la implementació d'un *tax control framework*.

D'altra banda, Naturgy té un mapa de riscos en el qual s'identifiquen específicament els riscos fiscals i les controvèrsies sobre la interpretació o l'aplicació del marc jurídic fiscal. La informació sobre les principals actuacions amb transcendència fiscal es detalla en la Nota 21 de "Situació fiscal" dels Comptes Anuals Consolidats.

Paradisos fiscals

La creació o adquisició de participacions en entitats domiciliades a països o territoris que tinguin la consideració de paradisos fiscals s'ha d'informar al Consell d'Administració, per mitjà de la Comissió d'Auditoria.

En tancar l'exercici 2018, el Grup Naturgy no té cap societat en cap territori amb consideració de paradís fiscal, atenent a la normativa espanyola que determina els països que tenen la consideració de paradisos fiscals (Reial Decret 1080/1991, de 5 de juliol i Reial Decret 116/2003, de 31 de gener).

Per a la participació del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd., societat tenidora indirectament d'una única participació industrial que desenvolupa l'activitat de generació elèctrica per cycle combinat de gas a Puerto Rico (Ecoeléctrica, L.P), que es trobava domiciliada a les Illes Caiman el 2 de febrer de 2018, es va completar el canvi de domicili social a Puerto Rico.

Per a la participació del 52,2% al Gasoducto del Pacífico (Cayman), Ltd., societat sense activitat incorporada al grup com a conseqüència de l'adquisició del Grup CGE, que es trobava domiciliada a les Illes Caiman el 12 de gener de 2018, es va completar la liquidació de la societat i la seva dissolució es va produir amb la baixa efectiva del registre públic de companyies el 12 d'abril de 2018.

Contribució fiscal

Naturgy presta una atenció prioritària al compliment de la seva obligació de pagar els impostos que, d'acord amb les normes aplicables, s'hagin de deure en cada territori.

La contribució fiscal total de Naturgy va ascendir en l'exercici 2018 a 3.268 milions d'euros (3.272 milions d'euros en l'exercici 2017). En la taula següent es mostra el desglossament dels tributs efectivament pagats per Naturgy per països i segmentat entre aquells que comporten una despesa efectiva per al grup (anomenats tributs propis), i aquells que retenen o repercuteixen al contribuent final (anomenats tributs de tercers):

Contribució fiscal de Naturgy (milions d'euros)

País	Tributs propis						Tributs tercers						Total			
	Impost sobre beneficis ¹		Altres ²		Total		IVA		Impostos sobre hidrocarburs		Altres ³				Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Espanya	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
Colòmbia	-	60	-	57	-	117	-	-	-	-	-	11	-	11	-	128
Xile	31	101	13	11	44	112	60	81	-	-	47	22	107	103	151	215
Mèxic	71	66	2	4	73	70	39	57	-	-	13	19	52	76	125	146
Panamà	6	10	7	9	13	19	-	-	-	-	4	4	4	4	17	23
Resta Amèrica Llatina	7	8	2	1	9	9	5	4	-	-	8	4	13	8	22	17
Total Amèrica Llatina	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. Correspon a l'impost sobre beneficis efectivament pagat en l'exercici que figura en l'estat de fluxos d'efectiu dels Comptes Anuals Consolidats. No inclou quantitats meritades. La informació sobre la conciliació entre l'"impost sobre beneficis" registrat i el que resultaria d'aplicar el tipus nominal de l'impost vigent al país de la societat dominant (Espanya) sobre el "resultat abans d'impostos" es detalla en la Nota 21 "Situació Fiscal" dels Comptes Anuals Consolidats.

2. Inclou tributs energètics que a Espanya ascendeixen a 306 milions d'euros en 2018 (260 milions d'euros en 2017), tributs locals, la seguretat social per la quota empresarial i altres tributs propis específics de cada país.

3. Inclou bàsicament retencions a treballadors i seguretat social per la quota de l'empleat.

Beneficis per país

	Milions d'euros
Espanya	(3.297)
Argentina	41
Brasil	37
Xile	106
Mèxic	104
Panamà	13
Resta Amèrica Llatina	(63)
Total Amèrica Llatina	238
Europa	237
Total	(2.822)

Subvencions rebudes

El moviment de subvencions de capital rebudes es detalla a la Nota 15 dels Comptes Anuals Consolidats. L'import rebut ascendeix a 1 milió d'euros en 2018 (4 milions d'euros el 2017). L'import de les subvencions d'explotació rebudes es detalla a la Nota 24 dels Comptes Anuals Consolidats i l'import rebut ascendeix a 1 milió d'euros en 2018 (1 milió d'euros el 2017).

Política de Drets Humans

El compromís de la companyia amb el respecte i la protecció dels drets humans s'expressa tant en la Política de Responsabilitat Corporativa com en el Codi Ètic. La Política de Drets Humans, aprovada el 2011 pel Comitè de Direcció, ve a formalitzar i establir de manera precisa com la companyia creu que ha d'incorporar aquest assumpte en la seva gestió empresarial.

La Política de Drets Humans adquireix tot el seu sentit en aquelles ubicacions en què la legislació local no ofereix un nivell adequat de protecció dels drets humans i el seu compliment està integrat horitzontalment a la companyia i és responsabilitat de cadascuna de les àrees de negoci.

La política estableix deu principis, els quals s'han determinat a partir dels riscos principals detectats en la companyia, en matèria de drets humans, i accepta els Principis Rectors de les Nacions Unides sobre Empresa i Drets Humans. A més, se centra en els principis més rellevants que més afecten al negoci de la companyia.

Principis de la Política de Drets Humans

1. Evitar pràctiques discriminatòries o que menyscaben la dignitat de les persones.
2. Eradicar l'ús del treball infantil.
3. Facilitar la llibertat d'associació i la negociació col·lectiva.
4. Protegir la salut de les persones.
5. Oferir una ocupació digna.
6. Compromís amb les persones vinculades a proveïdors, contractistes i empreses col·laboradores.
7. Donar suport i promoure públicament el respecte dels drets humans.
8. Respectar les comunitats indígenes i les formes de vida tradicionals.
9. Protegir les instal·lacions i les persones des del respecte als drets humans.
10. Contribuir a combatre la corrupció.

El coneixement i compliment de la política es reforça des de la companyia mitjançant un pla de comunicació i formació, que inclou un curs en línia de seguiment obligat per tots els empleats, seminaris basats en l'explicació dels principis i els conflictes que puguin aparèixer, i sessions informatives sobre la política i la implicació en el negoci.

Naturgy es compromet a dedicar els recursos necessaris per assegurar la implantació efectiva d'aquesta Política de Drets Humans. En aquest sentit, la companyia analitzarà periòdicament els assumptes de drets humans que resulten aplicables per a la seva activitat i implantarà mecanismes que li permetin valorar el risc d'incompliment d'aquests en els entorns on opera.

Durant els processos inicials dels projectes d'inversió, i en les anàlisis d'impacte social i ambiental, la companyia prendrà en consideració el seu impacte en la protecció i la promoció dels drets humans i definirà indicadors al respecte. De la mateixa manera, la companyia implantarà mesures específiques per a la gestió dels potencials impactes i riscos sobre els drets humans dels projectes i inversions, i s'assegurarà que es destinen els recursos adequats per a la implantació de les mesures correctores identificades.

En els processos de *due diligence* previs a la formalització d'acords de col·laboració, també amb agències governamentals, la companyia es compromet a avaluar les polítiques i les pràctiques en matèria de drets humans de les seves contraparts i a actuar de conformitat amb els principis establerts en la política.

Els incompliments, tant de la política com de qualsevol altre aspecte relacionat amb el respecte als drets humans, s'analitzaran d'acord amb els procediments interns, la normativa legal i els convenis vigents, i podran donar lloc a les mesures disciplinàries o laborals que la normativa interna i la legislació determinin.

Els empleats de Naturgy tenen l'obligació de posar en coneixement de la companyia, de manera confidencial i fora de perill de represàlies, qualsevol incompliment dels compromisos recollits en aquesta política que poguessin observar. També podran reportar aquelles persones que, sense ser empleats de la companyia, observin potencials males pràctiques en aquest àmbit.



Sobre l'Informe Anual Integrat

Sobre aquest informe

Aquest Informe Anual Integrat ha estat elaborat d'acord amb el marc d'informació <IR> publicat per l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Així mateix, per als aspectes no financers, s'han tingut en compte els estàndards de Global Reporting Initiative (GRI), coneguts com GRI Standards.

D'acord amb el que estableix la Llei 11/2018, de 28 de desembre, per la qual es modifica el Codi de Comerç, el text refós de la Llei de Societats de Capital aprovat pel Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, i la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'Auditoria de Comptes, en matèria d'informació no financera i diversitat, s'incorpora l'estat d'informació no financera consolidat, pel que fa referència a les qüestions mediambientals i socials, així com relatives al personal, al respecte dels drets humans i a la lluita contra la corrupció i el suborn contingudes en l'apartat 7 d'aquest informe anual integrat.

Així mateix, per a l'elaboració de l'informe s'han considerat les recomanacions contingudes en la Guia per a l'elaboració de l'Informe de Gestió de les entitats cotitzades, que la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) va publicar el 2013.

Anualment, Naturgy realitza una anàlisi de materialitat que identifica els assumptes més rellevants i prioritaris per a la companyia en matèria ambiental, social i governança (ESG, per les sigles en anglès).

Els assumptes materials identificats en l'àmbit corporatiu són aquells que:

- Resulten de major rellevància des del punt de vista de la responsabilitat corporativa i el *Reporting*.
- Poden promoure un canvi més significatiu.
- Són considerats de major rellevància per als grups d'interès de la companyia.

L'anàlisi de materialitat té l'objecte de:

- Identificar quins assumptes són materials i s'han de reportar.
- Servir com a base per donar resposta a índexs de sostenibilitat i agències de ràting.
- Conèixer la rellevància interna i externa dels assumptes identificats.
- Representar la correlació dels assumptes identificats.
- Explicar el significat que té per a Naturgy cadascun dels assumptes identificats.
- Conèixer l'impacte en el negoci de cadascun dels assumptes materials i en quins grups d'interès té impacte.
- Identificar els principals riscos i oportunitats per a Naturgy respecte a cada assumpte material.
- Vincular els assumptes materials amb els Global Reporting Initiative (GRI) Standards.

- Aglutinar l'estat de la gestió de Naturgy respecte a cada assumpte material.

- Servir com a base d'un quadre de comandament que permeti el seguiment i la millora de la gestió dels assumptes materials per Naturgy.

- Vincular els assumptes materials amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i donar a conèixer el seu grau d'avanç en els països en els quals Naturgy té activitat.

- Conèixer els principals esdeveniments ocorreguts en els últims dotze mesos que han estat relacionats amb Naturgy i vinculats amb cadascun dels assumptes identificats.

En 2018 s'ha actualitzat l'anàlisi de materialitat i s'ha alineat amb els compromisos i l'estratègia de la companyia.

S'ha avaluat la materialitat dels aspectes rellevants identificats i s'han prioritzat els continguts més rellevants a incorporar en l'Informe de gestió, tal com es detalla a continuació:

Identificació d'aspectes rellevants	<p>Basat en una anàlisi interna i externa, s'ha definit una llista d'aspectes que poden afectar substancialment la capacitat de Naturgy per crear valor en el curt, mitjà i llarg termini. Per això s'ha considerat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectatives dels grups d'interès: principals aspectes definits per GRI Standards i suplementos sectorials GRI Electric Utilities i Oil&Gas, prenent com a base l'estudi de materialitat realitzat per Naturgy. S'han utilitzat com a base els 33 GRI Standards. • Expectatives dels inversors: <i>feedback</i> dels inversors i analistes ESG rebuts durant els diferents <i>roadshows</i> de l'any 2018. • Es consideren les opinions internes i la perspectiva externa: s'han realitzat 39 entrevistes amb diferents àrees de la companyia i 10 entrevistes amb grups d'interès externs. • Altres fonts externes de prescriptors.
Avaluació de la materialitat dels aspectes identificats	<p>Assignació als aspectes identificats del grau de rellevància que suposen per a Naturgy en funció del seu possible impacte tant positiu com negatiu en la seva capacitat per generar valor.</p> <p>Segons el grau de rellevància, s'obtenen aquells aspectes que es consideraran part del contingut de l'informe de gestió.</p>
Priorització de continguts	<p>Un cop determinats els continguts de l'informe, es prioritzen d'acord amb la seva magnitud per centrar-lo en aquells continguts que resulten més rellevants.</p>

Naturgy ha identificat onze assumptes materials de màxima rellevància. També ha identificat la resta d'assumptes d'interès:

	Afers identificats	Caràcter de l'assumpte
Assumptes de màxima rellevància	1 Emissions i canvi climàtic	Ambiental
	2 Seguretat i salut ocupacional	Social
	3 Accés a energia	Social
	4 Acció social i desenvolupament de les comunitats locals	Social
	5 Innovació i tecnologia sostenible	Econòmic i social
	6 Atenció i satisfacció del client	Social
	7 Biodiversitat	Ambiental
	8 Retenció i desenvolupament del talent	Social
	9 Eficiència energètica i consum d'energia	Ambiental
	10 Avaluació de la cadena de subministrament	Social i ambiental
	11 Diversitat i igualtat	Social

Per a cadascun dels assumptes de màxima rellevància, la companyia ha recopilat, identificat i analitzat la següent informació al seu estudi de materialitat:

- Definició i descripció de l'assumpte.
- Subassumptes en els quals es divideix l'assumpte.
- Principi de la Política de Responsabilitat Corporativa associat amb l'assumpte.
- Rellevància de l'assumpte per a la companyia i el seu negoci.
- Com impacta l'assumpte en el negoci (cost, ingrés o risc).
- En quina etapa de la cadena de valor impacta l'assumpte.
- Quin grup d'interès es veu impactat per l'assumpte.
- Riscos i oportunitats relacionats amb l'assumpte.
- Gestió de l'assumpte per part de Naturgy.
- Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) associats a l'assumpte de manera directa.
- Esdeveniments rellevants relacionats amb Naturgy i vinculats a l'assumpte.

Abast

Les dades financeres i no financeres de Naturgy presentades en aquest informe són consolidades i fan referència a totes les activitats dutes a terme durant l'any 2018 com a operador global de gas i electricitat, encara que existeixen particularitats en alguns capítols:

Com a conseqüència del procés de desinversió del negoci de mineria a Sud-àfrica formalitzat en l'exercici 2018 descrit a la Nota 11 "Actius no corrents i grups alienables d'elements mantinguts per a la venda i activitats interrompudes" dels Comptes Anuals Consolidats, el compte de pèrdues i guanys consolidat corresponent a l'exercici 2017 i les magnituds operatives del període 2017 han estat reexpressades, a efectes comparatius amb la informació relativa a l'exercici 2018, en aplicació de la NIIF 5.

En 2018 aquesta informació sobre les activitats interrompudes fa referència a les societats dels països Moldàvia, Kenya i Sud-àfrica. Les societats dels països Kenya i Sud-àfrica s'han venut abans de la finalització de l'any, cosa que ha suposat una dificultat addicional per a l'obtenció d'informació no financera en alguns dels indicadors. Amb l'objectiu d'aclarir el perímetre utilitzat en els indicadors no financers i proporcionar la major transparència possible, en cada capítol de l'estat d'informació no financera s'especifiquen amb una nota a peu de pàgina aquells indicadors per als quals no ha estat possible l'obtenció de dades d'algun d'aquests països.

Aquells indicadors que representin l'evolució al llarg de l'any recolliran la informació de les societats mantingudes per a la venda, sempre que no s'especifiqui el contrari en nota a peu de pàgina, mentre que els indicadors que representin informació a tancament d'any no inclouran la informació d'aquestes societats.

En l'àmbit de recursos humans, la informació reportada correspon als països en què Naturgy és present i té constituïdes societats amb personal contractat adscrit a elles i on la companyia realitza una gestió centralitzada de les seves polítiques de recursos humans, excepte el nombre d'empleats i el percentatge d'homes/dones, que té en compte tots els empleats del grup segons perímetre de consolidació.

En l'apartat de medi ambient, la informació presentada fa referència únicament a aquelles societats o activitats en què la participació és igual o superior al 50%, que tenen capacitat d'influència en la gestió ambiental, que tenen una capacitat d'impacte significatiu, considerant les dades globals.

La relació completa d'empreses que integren Naturgy el 31 de desembre de 2018 figura en l'Annex I "Societats de Naturgy" dels Comptes Anuals Consolidats.

Així mateix, les variacions en el perímetre de consolidació es descriuen en l'Annex II dels Comptes Anuals Consolidats.

Verificació

L'estat d'informació no financera de l'informe de gestió ha estat sotmès a un procés de revisió externa independent. L'informe d'assegurament independent on s'inclouen els objectius i l'abast del procés, així com els procediments de revisió utilitzats i les seves conclusions, s'adjunta com a annex a aquest informe.

Informació pública de Naturgy

El lector disposa també d'altres informes, tots ells accessibles en www.naturgy.com. Cadascun conté informació addicional d'utilitat per a un complet enteniment de les actuacions de la companyia:

Informes anuals



Informe Financer

IF

Elaborat segons NIIF i auditat externament. L'informe de gestió consolidat incorpora l'Estat d'informació no financera, la informació del qual ha estat sotmesa a un procés de revisió externa independent.



Informe de Responsabilitat Corporativa

IRC

Elaborat segons els estàndards de Global Reporting Initiative (GRI), GRI Standards i verificat externament.



Informe de Govern Corporatiu

IGC

Elaborat segons model de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV).



Informe de la Comissió d'Auditoria

ICA

Elaborat segons les normes establertes en la Comissió d'Auditoria.



Informe sobre Remuneracions dels Membres del Consell d'Administració

IRCA

Elaborat segons l'article 541 de la Llei del Mercat de Valors.

Altres informes



Informe de Biodiversitat

Informe Petjada de Carboni

Informes trimestrals de resultats

Informació en el web corporatiu

- La companyia.
- Activitats.
- Accionistes i inversors.
- Reputació i responsabilitat corporativa.
- La nostra gent.
- Clients i noves altes.

Domicili social:

Avenida de San Luis, 77
28033 Madrid

Seu a Barcelona:

Plaça del Gas, 1
08003 Barcelona

www.naturgy.com

www.informeanual2018.naturgy.com

Edició:

Direcció General de Comunicació
i Relacions Institucionals

Disseny gràfic:

Gosban Reporting
www.gosban.es

Naturgy 

www.naturgy.com