

JORNADA DE BUENAS PRACTICAS: LA MEJOR ESTRATEGIA PARA EL EXITO

MIÉRCOLES, 6 JUNIO, 2018

MADRID

La integración de la excelencia en la estrategia de la compañía

Integración

Implantación

Cambio

Agilidad

Emprendimiento

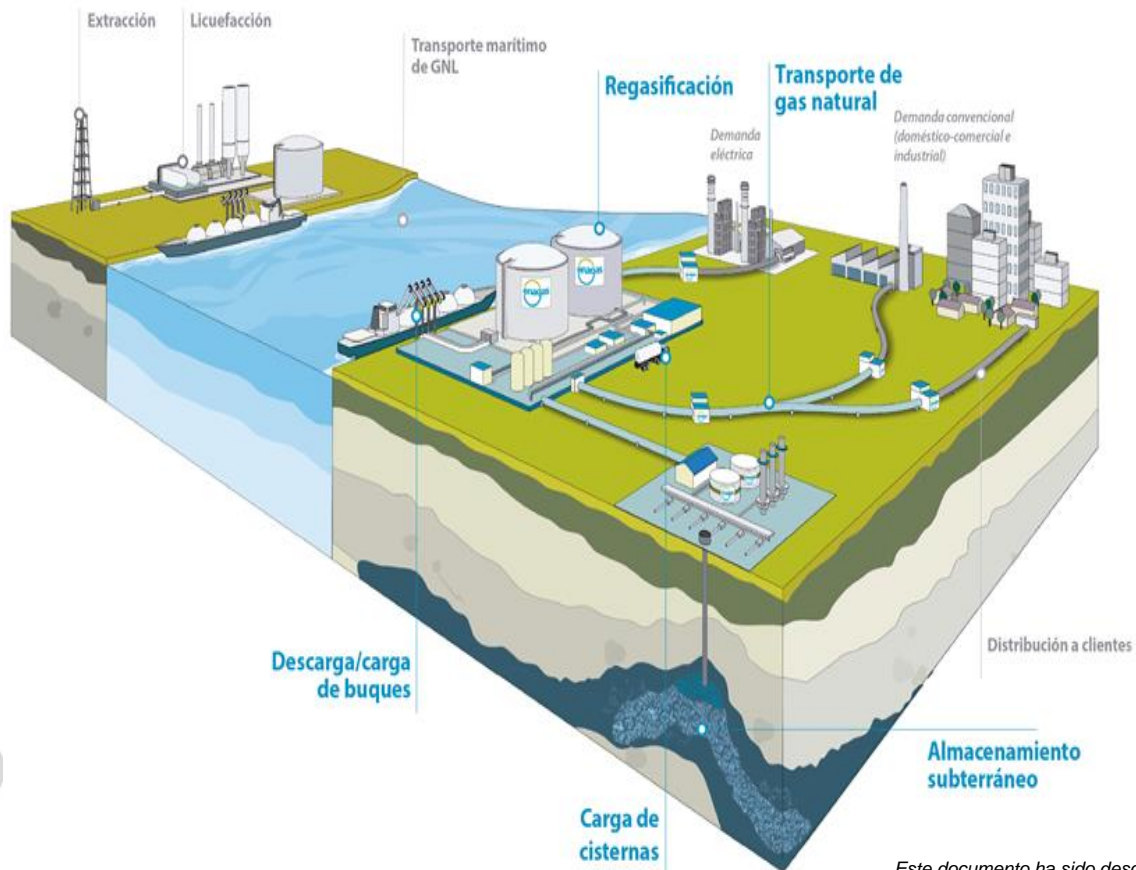


Cerca de 50 años de experiencia

Compañía midstream

Líder en infraestructuras de gas natural

Nuestro conocimiento tecnológico, experiencia y liderazgo en el desarrollo, operación y mantenimiento de infraestructuras gasistas y nuestra sólida estructura financiera, nos posicionan como un referente internacional



TSO independiente
por la Unión Europea

Principal compañía de transporte
de gas natural en España

Gestor Técnico
del Sistema Gasista español

Dónde estamos

México

Planta TLA Altamira
Est. Compresión Soto La Marina
Gasoducto Morelos

Perú

Transportadora de Gas del Perú (TgP)
Compañía Operadora de Gas del Amazonas (Coga)

Chile

Planta GNL Quintero

España

11.000 km gasoductos
6 plantas de GNL (+1 en desarrollo)
3 almacenamientos subterráneos

Suecia

Swedegas

Grecia

Consortio seleccionado para adquirir 66% DESFA

Grecia, Albania e Italia

Trans Adriatic Pipeline (TAP)

Qué hacemos



Almacenamiento



GNL

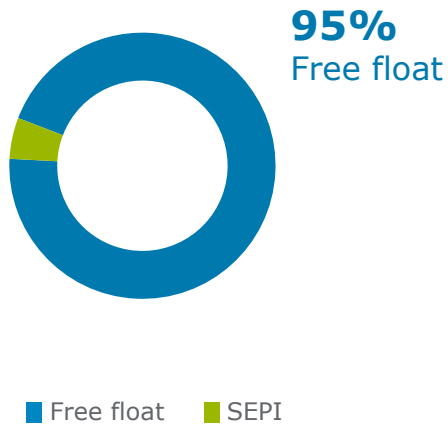


Transporte



Una compañía sólida e independiente

Estructura accionarial



Capitalización bursátil
(27 abril 2018) **~5.722 €M**



A-



A-

2017

1.384,6 €M

Ingresos totales

871,9 €M

EBITDA

490,8 €M

Beneficio después
de impuestos

Dic. 2017

Liquidez

2.484 €M

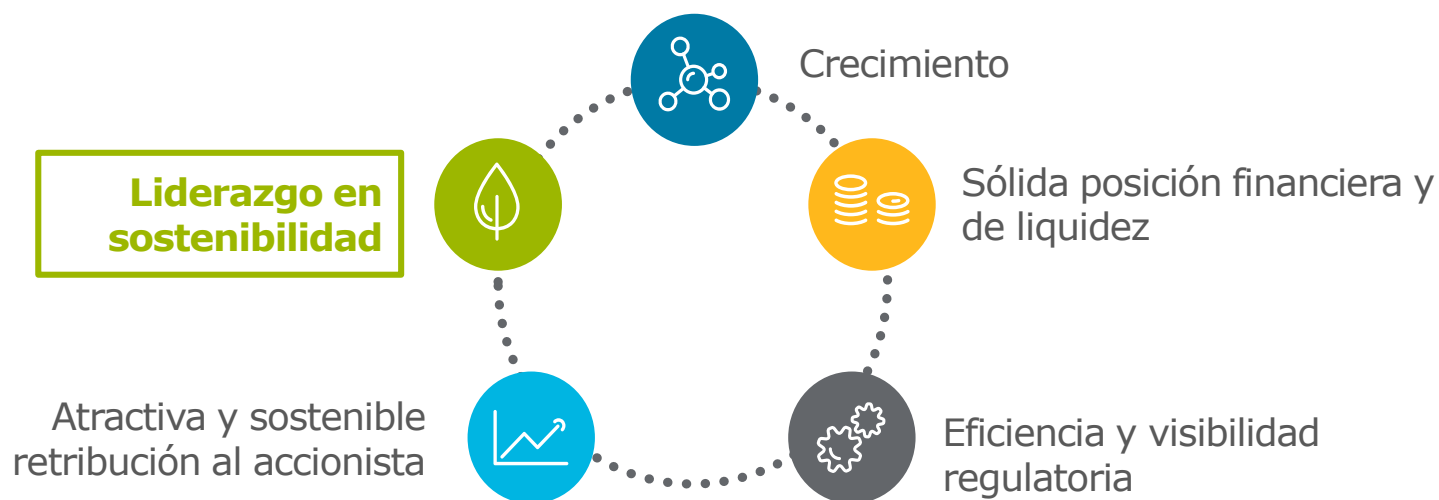
Activos

9.572,6 €M

Integración de la Excelencia y la Sostenibilidad en la estrategia

- ✓ La Sostenibilidad es una de las 5 **Prioridades estratégicas 2018-2020**.

Prioridades Estratégicas 2018 - 2020



- ✓ La Sostenibilidad es uno de los **objetivos de compañía**, vinculado a la **retribución variable a corto y largo plazo**.

Objetivo de Compañía 2018

OBJETIVO C4

Impulsar la **sostenibilidad** y el **buen gobierno** a través de la definición de una **estrategia de Sostenibilidad 2020**, la **eficiencia energética y reducción de emisiones**, la mejora del **posicionamiento** de Enagás ante los **inversores socialmente responsables y potenciando nuestras personas y recursos**

INDICADOR

- a. Definición de la **Estrategia de Sostenibilidad 2020**
- b. Eficiencia energética y reducción de emisiones y compromiso contra el cambio climático** a través de la mejora de indicadores de eficiencia energética, el planteamiento de escenarios de cambio climático, y objetivos de reducción de emisiones basados en ciencia.
- c. Posicionamiento** de Enagás ante los **inversores socialmente responsables (ISR)**
- d. Plan Estratégico de Recursos y Plan de Digitalización**

CRÍTICO	TARGET	PESO
a. Aprobación Estrategia de Sostenibilidad por el Comité de Sostenibilidad b1. Ver Anexo b2. Avanzar en la adopción de las recomendaciones de TCFD e incluirlo en la respuesta el CDP b3. Elaboración de objetivos de reducción de emisiones a largo plazo alineados con la iniciativa Science Based Target. c1. <i>Idem target</i> c2. <i>Idem target</i> d. Grado de avance las iniciativas PER y del Plan de Digitalización del 75%	a. Aprobación Estrategia de Sostenibilidad por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC b1. Ver Anexo b2. Definición de escenarios de cambio climático según TCFD b3. Elaboración del modelo de fijación de objetivos anuales en línea con el objetivo a largo plazo fijado. c1. Permanencia en el DJSI c2. Renovación del Sello de Excelencia EFQM 500+ d. Grado de avance las iniciativas PER y del Plan de digitalización del 90%	20%

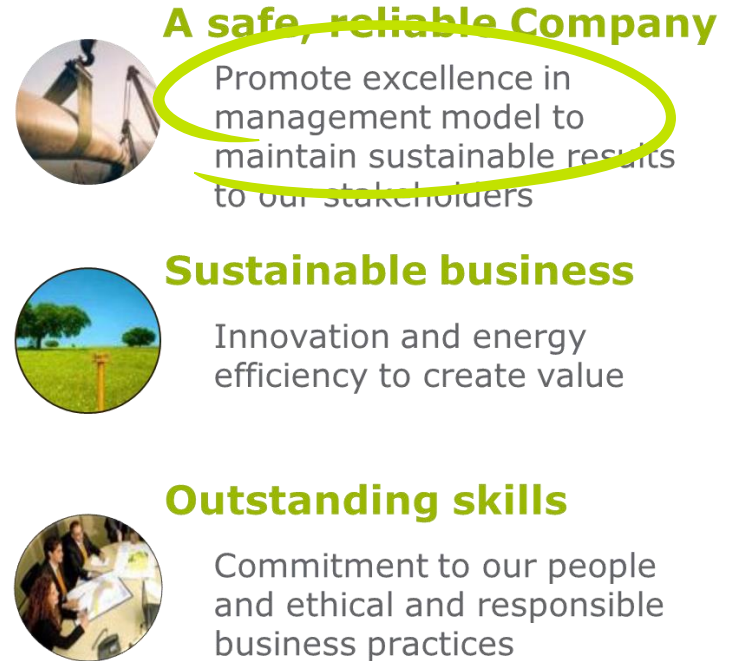
... de forma **sostenida** en el tiempo

5 Strategic priorities

Strategic Plan 2015-2017



CSR Strategy (Vision 2020)



Sustainability is one of the 5 strategic priorities, linked to variable compensation

... de forma **sostenida** en el tiempo

Reflexión estratégica 2013-2015

Priorizar el negocio *core*: activos regulados en España

Mejora de la política de retribución al accionista

Aprovechar oportunidades de crecimiento internacional

Sostenibilidad como impulso al desarrollo del negocio de la compañía

Estrategia RSC, Visión 2020

Compañía
segura y
fiable

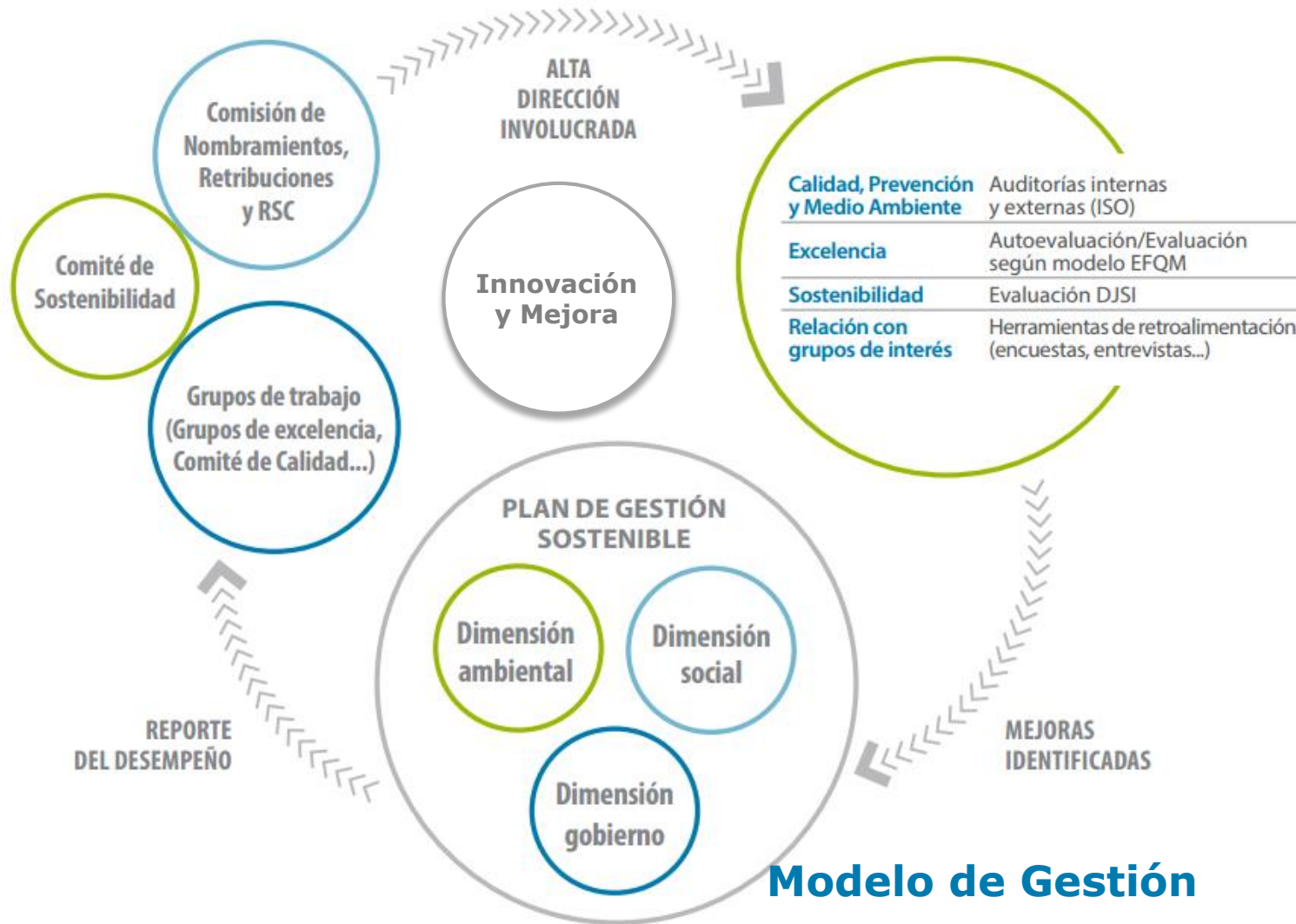
Negocios
sostenibles

Capacidades
excelentes

Modelo de Gestión
Sostenible

Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad

EFQM  Enagas utiliza el Modelo EFQM como herramienta de mejora



Modelo de Gestión Sostenible



Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad



La **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC** es la responsable de informar al Consejo sobre la política general en materia de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, velando por la adopción y efectiva aplicación de buenas prácticas. Asimismo, debe reportar al Consejo sobre la información que anualmente la Sociedad ponga a disposición de los accionistas sobre estas materias para su aprobación*.

En el **Comité de Sostenibilidad** están representados los responsables de la gestión de la sostenibilidad en ámbitos clave: Secretario General, DG Infraestructuras, D. Relación con Inversores, etc.

El DG Personas y Recursos, Presidente del Comité de Sostenibilidad, reporta semestralmente a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC.

La **DG Personas y Recursos**, a través de la D. Organización y Sostenibilidad es la responsable de la coordinación y gestión operativa de la sostenibilidad en Enagás.

Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad

Reuniones de la **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC** en el año incluyendo los grandes hitos de 2018

✓ Aprobaciones

Ene'18

Abril'18

Septiembre '18

Diciembre '18

2019

Sesión 1

Sesión 2

Sesión 3

Sesión 4

- ✓ **Aprobación Objetivos Sostenibilidad 2018** – objetivo de Compañía C4
- ✓ **Aprobación del Informe Anual 2017:** información no financiera

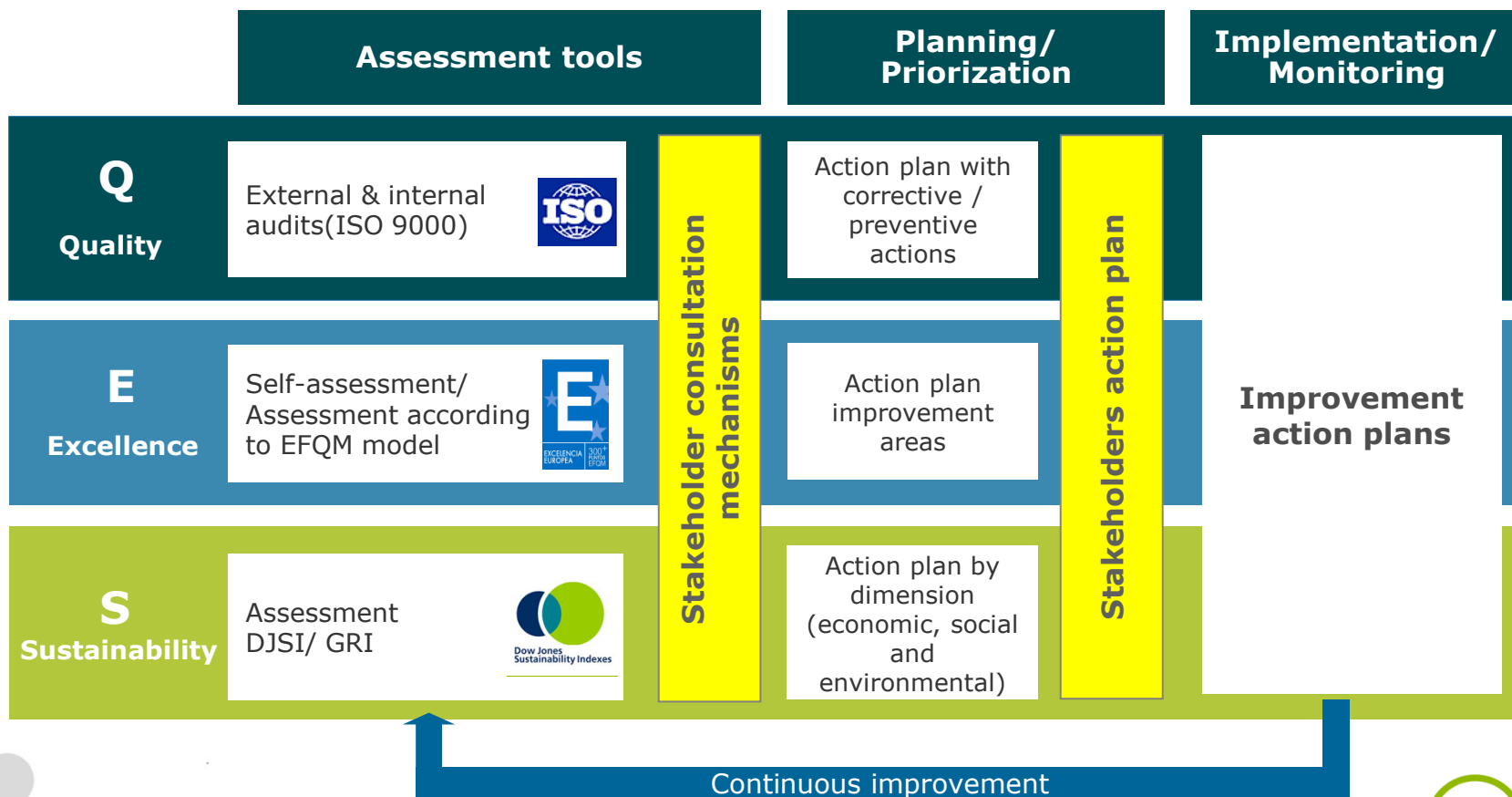
- Revisión **Situación Actual y principales retos**
- Revisión **Planificación CNR 2018**
- **Reporting 1 del Comité de Sostenibilidad:** Miembros, Objetivos y Sociedades Participadas.

- Revisión resultados de la **evaluación externa EFQM.**
- Evaluación de resultados **Dow Jones Sustainability Index (DJSI).**
- **Reporting 2 del Comité de Sostenibilidad**

- ✓ **Aprobación de la estrategia de sostenibilidad 2019-2021.**
- Revisión de la **Estrategia de Compra de Derechos de Emisión (ETS).**
- Revisión **posicionamiento** en índices de **sostenibilidad.**

Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad

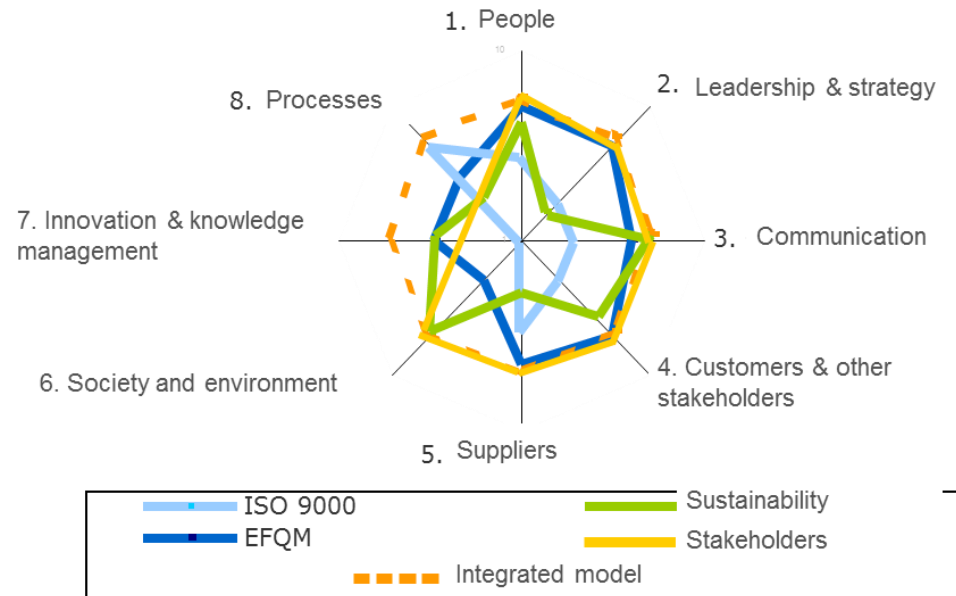
Sustainable Management Model – Assessment tools



Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad



Quality, Excellence & Sustainability

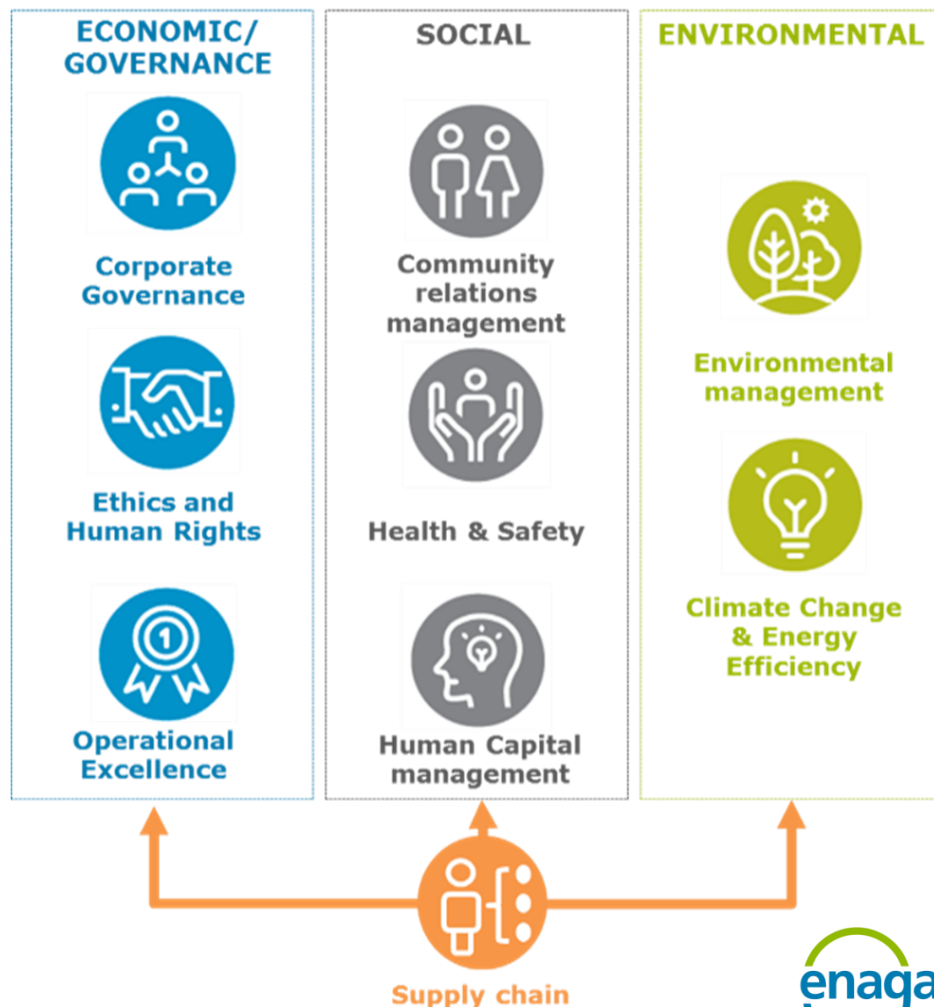


Integración Operativa de Excelencia y Sostenibilidad

We have integrated into our **Sustainable Management Plan** the innovation and continual improvement initiatives of the company to achieve sustainable results in three spheres:

- ✓ the economic,
- ✓ the social and
- ✓ the environmental.

This plan is structured in the material issues identified with our stakeholders



Implantación



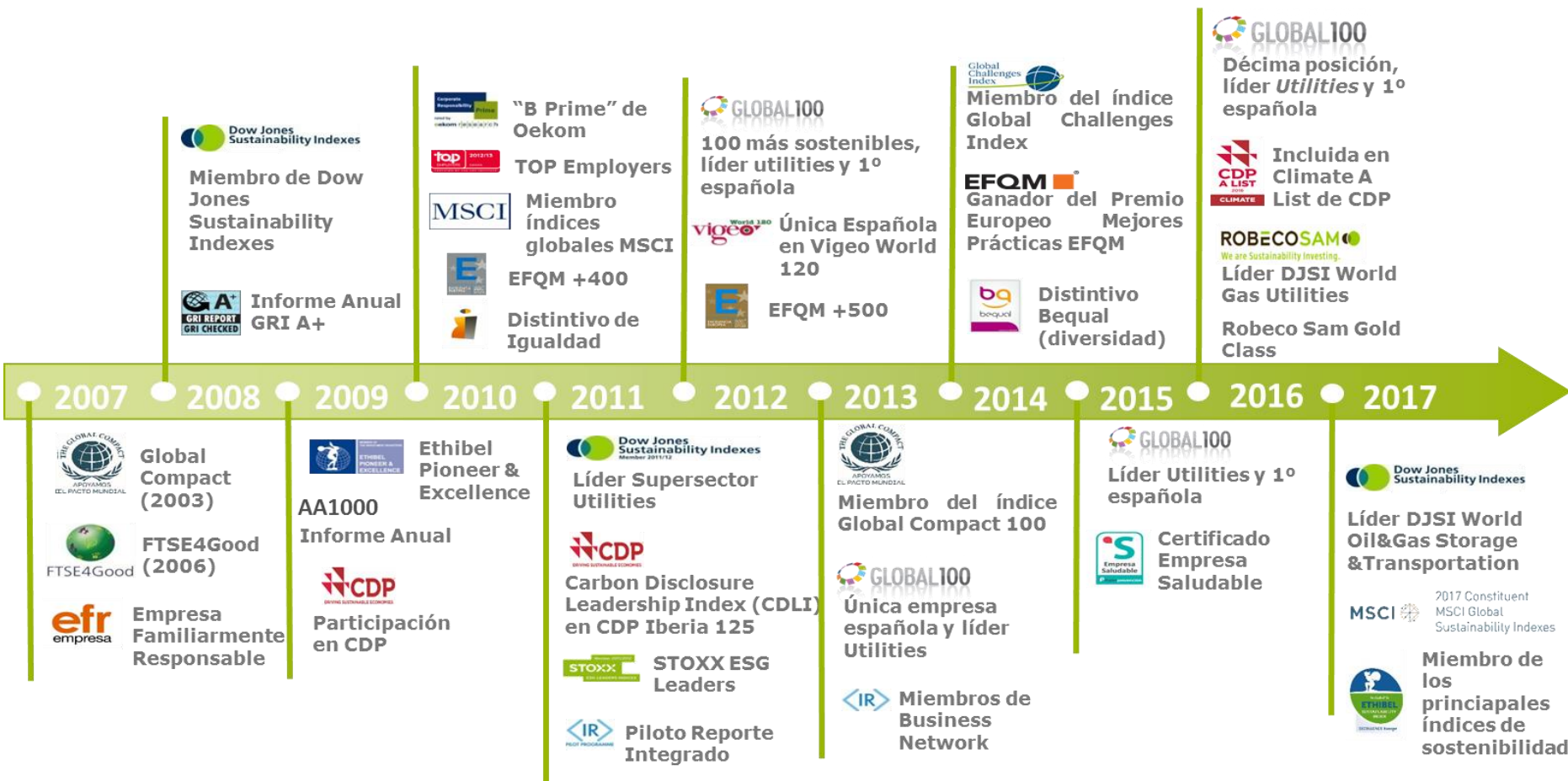
Implantación del Modelo EFQM

Camino de la Excelencia



Implantación del Modelo EFQM

Camino de la Excelencia

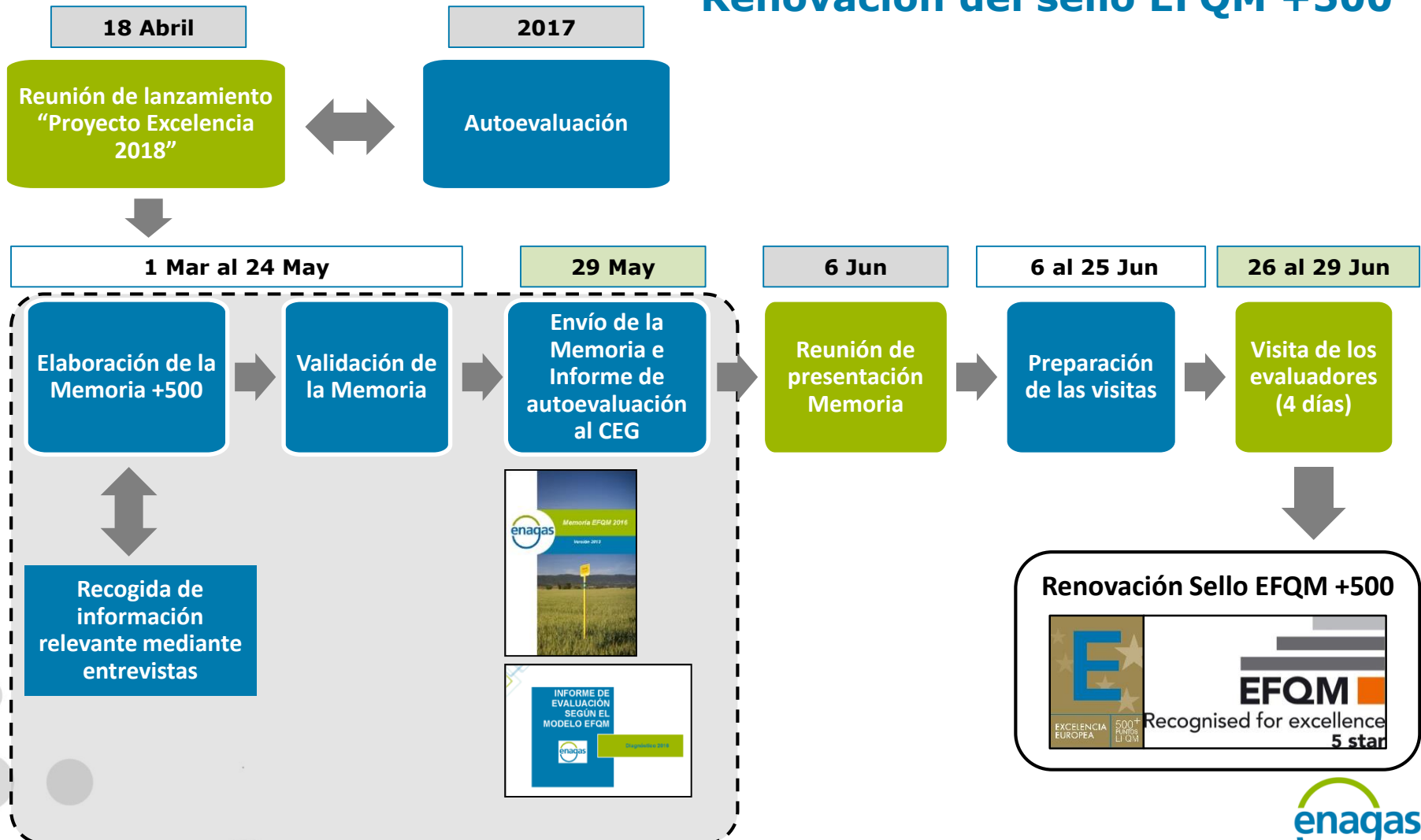


Implantación del Modelo EFQM



Diagrama de proceso

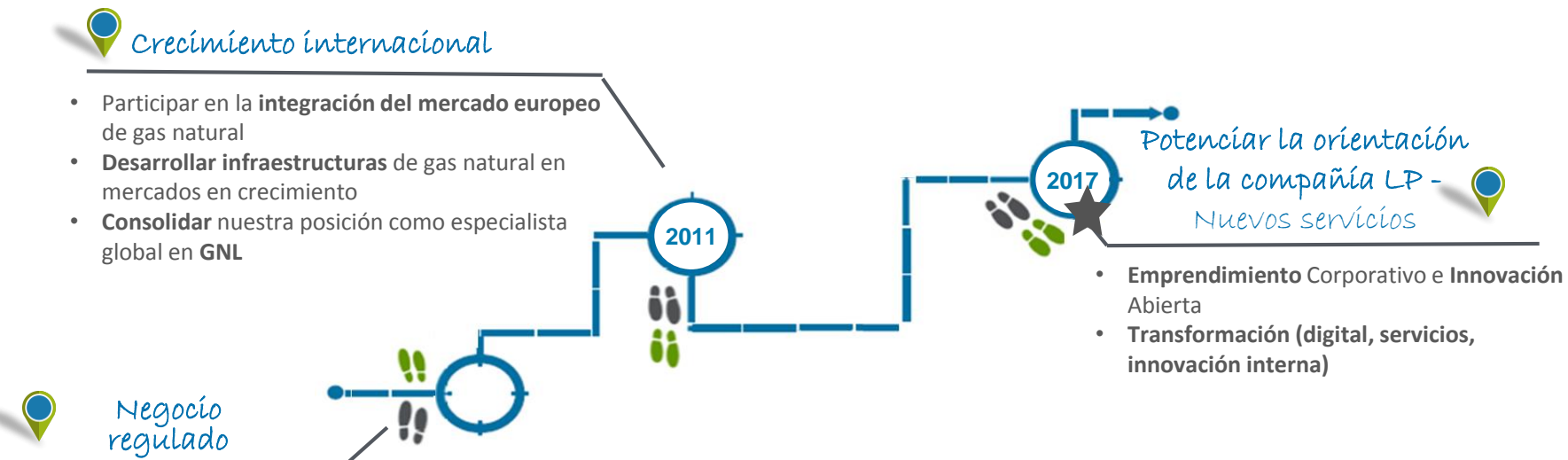
Renovación del sello EFQM +500



Cambio



Evolución del Modelo de Negocio



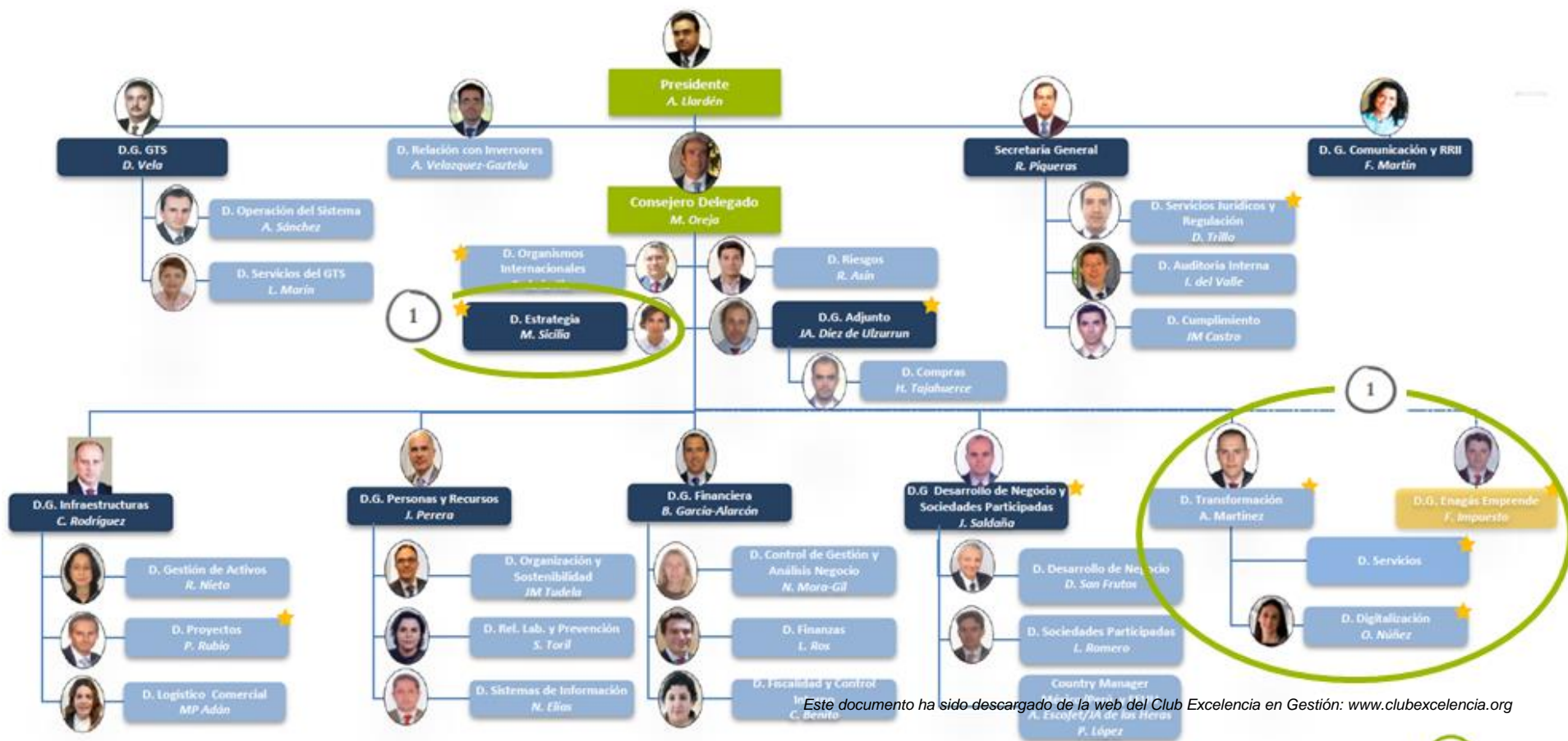
- Retos estratégicos -



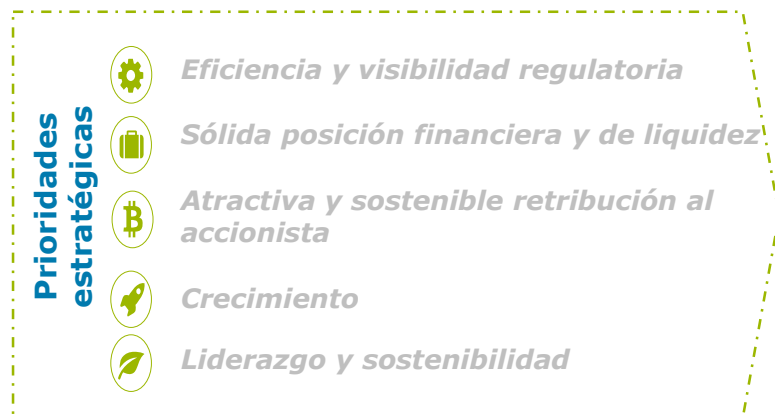
Organización – Adecuación estructura Organizativa



Potenciar la orientación de la compañía a LP, mediante el impulso de la Dirección de Estrategia y la creación de una nueva Dirección que consolide en un único ámbito los nuevos retos a Largo Plazo



- La **Agilidad** es uno de los tres retos principales que Enagás tiene de cara a evolucionar su modelo de Gestión.



- El **Objetivo** del presente documento es realizar una reflexión previa que permita evaluar **cuál es el grado de agilidad** que actualmente presenta la compañía e identificar potenciales líneas de avance que permitan mejorar esta situación.



Realizar un diagnóstico – grado de agilidad



Identificar iniciativas orientadas a mejorar la agilidad

2 principales líneas de actuación:

- 1. Proyectos/propuestas** que mejoren la **AGILIDAD** de la compañía.
- 2. Proyectos** que puedan **acometerse con METODOLOGÍAS AGILE.**

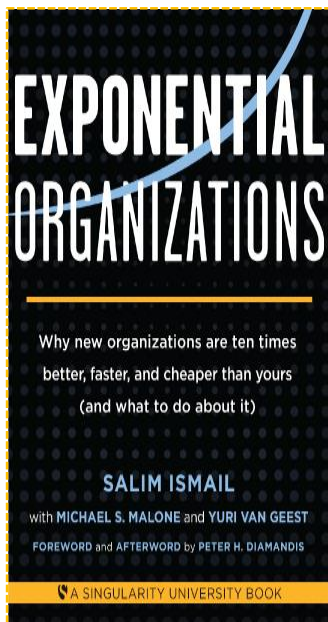
Diagnóstico del Grado de Agilidad

Metodologías empleadas

- Con objeto de **diagnosticar el grado de agilidad de la compañía** e identificar posibles **actuaciones** se han utilizado **dos modelos de evaluación**:

Modelo de "Exponential Organizations" desarrollado por Singularity University

Agility Pulse - EFQM

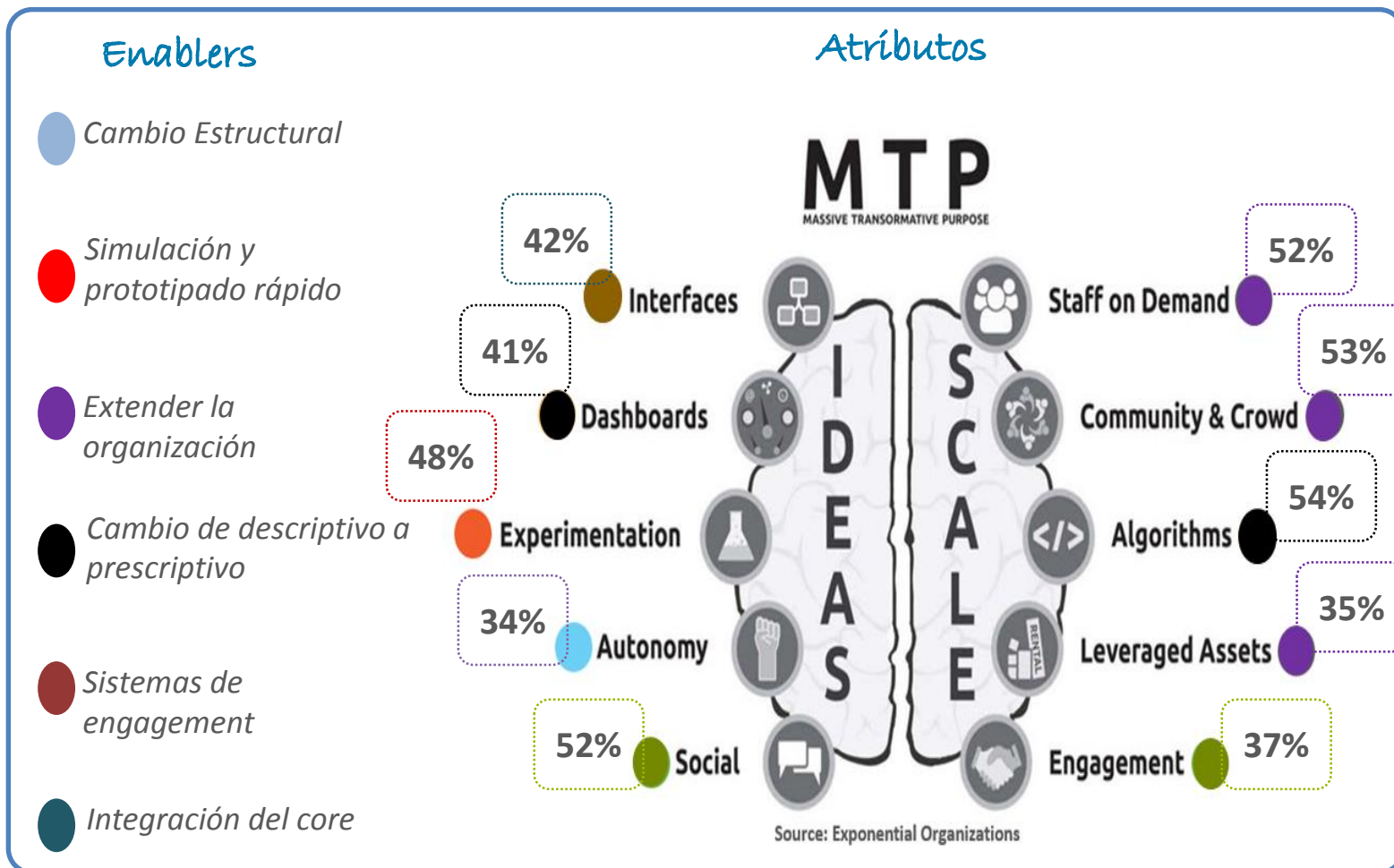


El **ExQ** indica la **habilidad** de tu organización para **adaptarse a la agilidad** requerida para el nuevo entorno. La encuesta de diagnóstico realiza **21 preguntas** sobre cómo tu **compañía ha estructurado** sus productos, servicios y marco interno.

El encuesta **Agility Pulse** de EFQM se basa en la combinación de **elementos que permiten medir la agilidad de una organización**. Mediante el diagnóstico de 27 preguntas, permite evaluar: atributos que caracterizan a una organización ágil, la secuencia que determina los pasos para materializar la agilidad y los principios en los que se basa el cambio que implica la agilidad.

Método ExO Lever – Resultados Diagnóstico

Este modelo evalúa 6 principales campos de actuación trasladados a los dos hemisferios del cerebro en 10 ámbitos.



Método EFQM Pulso Agilidad– Resultados Diagnóstico (1/2)

El Modelo Agility Pulse se basa en la combinación de **3 elementos clave**: los atributos que caracterizan a una organización ágil, la secuencia que **determina los pasos para materializar la agilidad** y los **principios en los que se basa el cambio que implica la agilidad**. El cruce estos elementos determinan los requisitos que caracterizan a una organización ágil.



Método EFQM Pulso Agilidad– Resultados Diagnóstico (2/2)

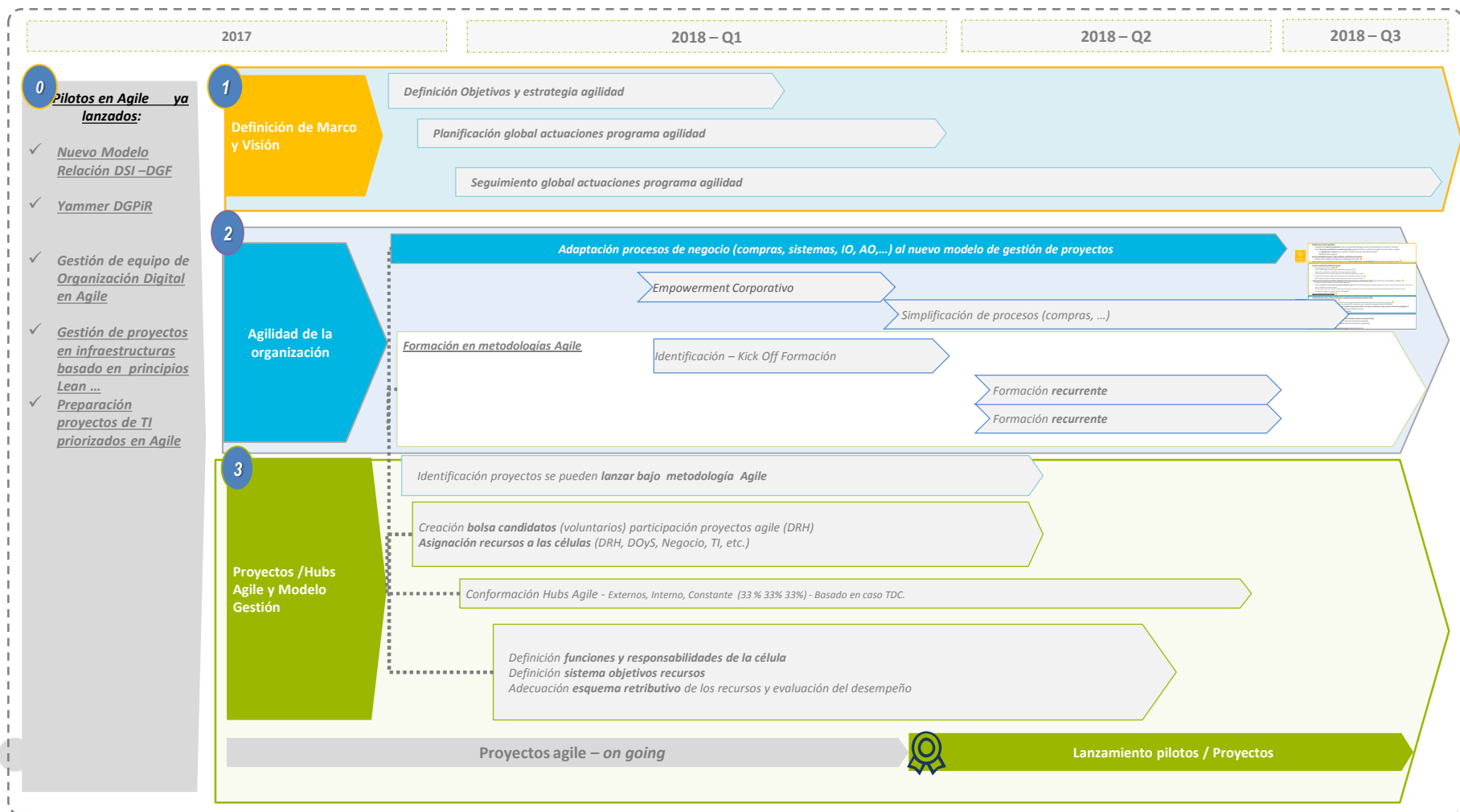
Los resultados globales (puntuación de 0 a 10) de la encuesta de EFQM, **estructurados en los distintos bloques planteados en la slide anterior**, son los siguientes: comparando a la organización (Enagás) del mismo entorno geográfico, mismo tamaño y mismo sector.

	Organiz.	Europa		Más de 1.000 personas		Energía y Utilities		
		Media	% Top	Media	% Top	Media	% Top	
Secuencia de la agilidad	Puntuación "Identificar oportunidades y amenazas"	4,0	4,8	3,3%	5,4	7,1%	5,8	15,8%
	Puntuación "Decidir"	4,8	4,7	0,9%	5,2	1,6%	4,8	5,3%
	Puntuación "Desplegar"	6,8	5,3	4,4%	5,6	8,7%	4,7	10,5%
Atributos de una organización ágil	Puntuación "Organización"	6,8	5,3	0,7%	5,7	0,8%	5,3	0,0%
	Puntuación "Rapidez"	4,1	4,6	0,7%	5,0	0,8%	4,5	5,3%
Principios de agilidad organizativa	Puntuación "Compromiso colectivo"	5,7	5,2	0,4%	5,3	0,8%	4,7	5,3%
	Puntuación "Fluidez en recursos"	5,6	5,2	1,8%	5,8	4,0%	5,5	10,5%
	Puntuación "Sensibilidad estratégica"	4,7	4,6	0,2%	5,0	0,8%	4,6	0,0%
Puntuación Global	5,6	4,9	0,2%	5,3	0,8%	4,8	5,3%	

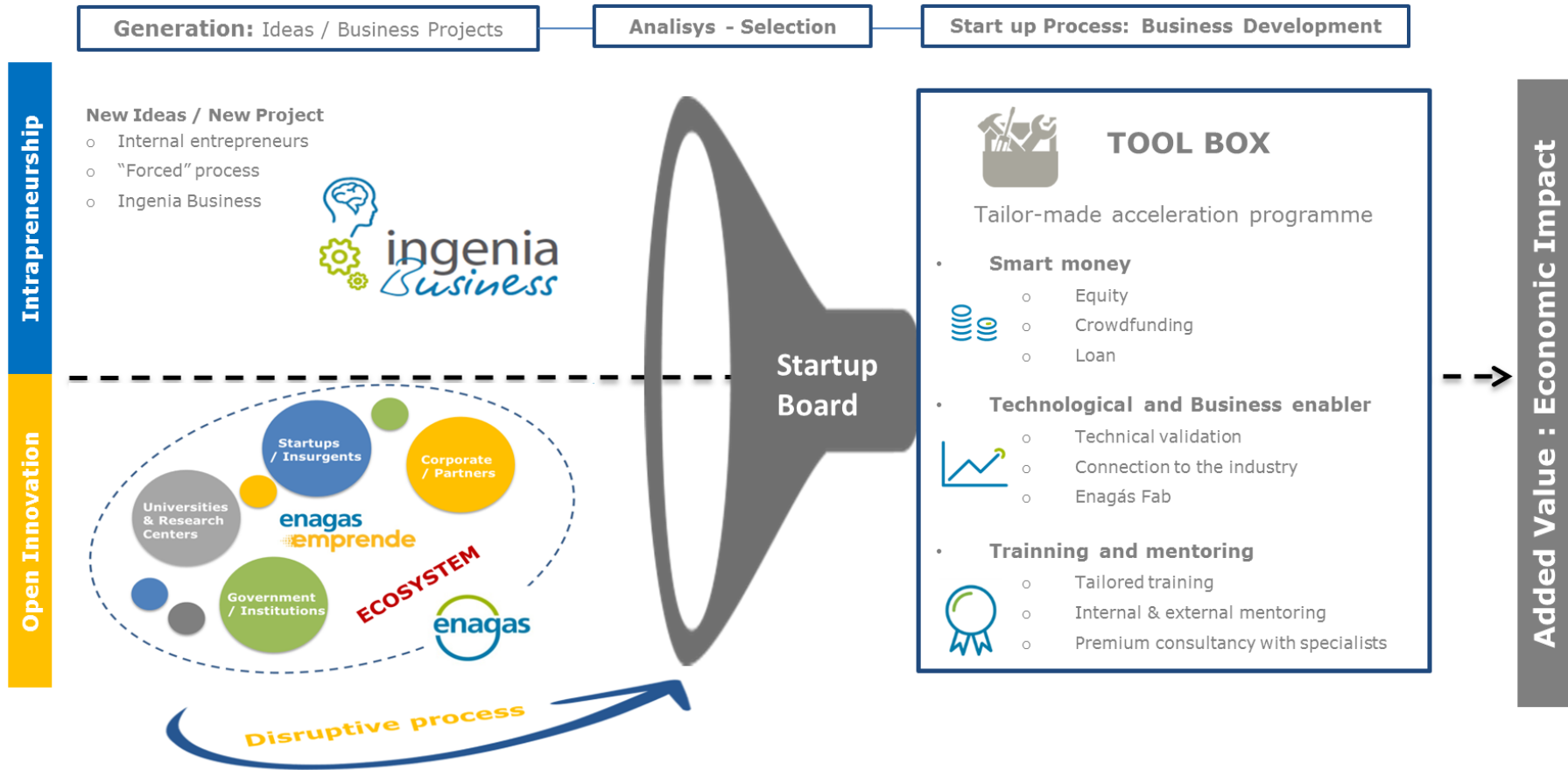
(*) NOTA:

- Puntuación de la organización: escala de 0 a 10
- % TP: Porcentaje de empresas que han obtenido una puntuación de 9 o 10




Agilidad en Procesos – Programa Agilidad



Programa de Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta



Organización y Gobierno

	FUNCIONES	COMPOSICIÓN	
<p>Grupo Ejecutivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer presupuesto y plan de negocio al Consejo de Administración de Enagás. • Toma de decisión de inversiones hasta 1,5 mill. € y toma de participación en sociedades (pte. Límite) • Seguimiento gestión participadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejero Delegado • 3 Miembros Startup Board 	<p>Mensual (30 mins)</p> 
<p>STARTUP BOARD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y aprobar el Programa de Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta • Fomentar la cultura de emprendimiento e innovación • Analizar y evaluar las ideas de "Ingenia Business" • Elaborar la política de Emprendimiento e Innovación • Realizar seguimiento de eficacia/eficiencia del PECeIA 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO • DG GTS • DG Infraestructuras • DG Personas y Recursos • DG Adjunta • DG Comunicación y RRIIs • DG Financiera • DG Desarrollo Neg.y SP • D. Estrategia • D. Transformación • D. Riesgos • Asesor/es externo/s 	<p>3 meses</p> 
<p>STARTUP TEAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar las acciones del Programa definidas por el Startup Board • Realizar el seguimiento de las acciones del PECeIA • Evaluar previamente las ideas de "Ingenia Business" • Proponer la metodología de análisis y evaluación de proyectos / modelos de negocio • Elaborar el modelo de gestión interno: modelo organizativo y procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • D ORSC y RSC • D G Proyectos y SSTTs • D Gestión Activos • D Ss Jurídicos y Regulación • D Digitalización. • D Logístico-Comercial • G RRIIs • G Innovación y NNEEs • G A Financ-Inversiones • G. Desarrollo Negocio • G. Estrategia • Asesor/es externo/s 	

Hitos alcanzados: Compañías creadas

enagas
emprende

VIRA
GAS IMAGING

e^{efficiency}

SCALE GAS
scaling LNG markets

gas²MOVE

H₂GAS
enagas Redexis gas

SERCOMGAS

SEA
The power of data

Integración

Implantación

Cambio

Agilidad

Emprendimiento



Gracias!

Jose Miguel Tudela

jmtudela@enagas.es



