

gasNatural
fenosa

70 años
juntos



informe
responsabilidad
corporativa
2012

sumario

Carta del Presidente. 04

Modelo de negocio. 07

Gas Natural Fenosa en cifras. 08

Un modelo competitivo e integrado. 18

Estrategia. 25

Oportunidades sostenibles. 27

Acceso a la energía. 28

Movilidad sostenible. 31

Desarrollo de proveedores. 34

Servicios energéticos. 36

Redes inteligentes. 40

Gobierno de Gas Natural Fenosa. 43

Buen gobierno para una
gestión eficaz y transparente. 44

La gestión del riesgo. 50

Auditoría interna. 56

La responsabilidad corporativa y Gas Natural Fenosa. 60

El gobierno de la responsabilidad corporativa. 65

Premios y reconocimientos. 70

Diálogo con grupos de interés. 71

Compromisos de responsabilidad corporativa. 75

Orientación al cliente. 76

Compromiso con los resultados. 92

Medio ambiente. 101

Interés por las personas. 138

Seguridad y salud. 172

Compromiso con la sociedad. 185

Integridad. 197

Información adicional. 207

Proceso de elaboración del informe. 208

Índice de contenidos e indicadores GRI. 212

Pacto Mundial, ODM y GRI. 236

Declaración de nivel de aplicación GRI. 238

Informe de revisión independiente. 239



Carta del Presidente

Señoras y señores
accionistas,

Gas Natural Fenosa quiere dar este año un paso más en su compromiso de transparencia y el Informe de Responsabilidad Corporativa de 2012 ofrece una mayor integración entre la actividad de negocio y los logros en sostenibilidad. Con ello, queremos transmitir una visión más amplia de nuestro proyecto empresarial y del esfuerzo que realizamos para dar forma a un modelo de negocio energético global y sostenible.

El equilibrio entre los negocios gasista y eléctrico nos ha convertido en una compañía realmente integrada, nos permite disfrutar de una posición ventajosa en los mercados en los que estamos presentes y es una oportunidad en aquellos que pretendemos liderar en el futuro.

En 2012, la compañía cumplió los objetivos de su Plan Estratégico para ese año. El ebitda creció un 9,4%, hasta los 5.080 millones de euros, y el beneficio neto alcanzó los 1.441 millones, un 8,8% más. Todo ello es fruto de un adecuado equilibrio entre los negocios regulados y liberalizados, con una contribución creciente de la presencia internacional, que generó el 43,2% del ebitda.

Detrás de estos resultados, está el compromiso de las más de 17.200 personas que forman Gas Natural Fenosa y que, gracias a su talento y esfuerzo, nos permiten ofrecer un servicio de calidad y bien valorado por nuestros clientes. Nuestro Modelo de Desarrollo Humano y Social nos permite ofrecer un entorno motivador, y generar, al mismo tiempo, valor a nuestra actividad.

El año 2012 ha sido un ejercicio de importantes retos en el ámbito de la responsabilidad corporativa. La seguridad laboral fue uno de ellos, con la puesta en marcha del Plan de Compromiso de Seguridad y Salud, que persigue un cambio cualitativo en la cultura de la compañía.

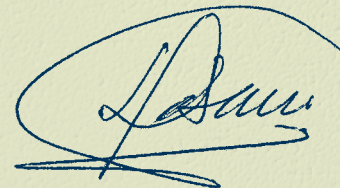
Hemos seguido ofreciendo a nuestros clientes un porfolio de productos y servicios novedosos, basados en la eficiencia energética, las redes inteligentes y la movilidad sostenible, en línea con nuestro compromiso con la innovación y el respeto por el entorno. Precisamente con este objetivo ha nacido el nuevo posicionamiento de Gas Natural Fenosa, “la energía que piensa”, porque queremos ofrecer soluciones energéticas a todos los clientes que han depositado su confianza en nosotros y a aquellos que lo hagan en el futuro.

No quiero dejar de mencionar el empeño explícito para velar por la integridad. Herramientas como el modelo de gestión del Código Ético y de prevención de delitos o las políticas antifraude y de derechos humanos contribuyen a la correcta actuación de nuestros empleados en todo el mundo. En este sentido, me gustaría destacar la implantación de un proyecto de evaluación de impacto social, en el marco de nuestro firme compromiso por el respeto del modo de vida de las comunidades donde realizamos nuestras operaciones.

Los logros en materia de responsabilidad corporativa han sido refrendados un año más por el DJSI, que designó a Gas Natural Fenosa como la compañía líder mundial en sostenibilidad en el sector de distribución de gas.

La compañía también fue incluida en el selectivo DJSI Europe y mantuvo su presencia en FTSE4Good, por undécimo año consecutivo. En el ámbito ambiental, nuestro esfuerzo se vio reconocido con el liderazgo del Carbon Disclosure Project como tercera empresa del mundo y líder del sector *utilities*.

Les animo a adentrarse en este informe para que conozcan el trabajo realizado por un equipo que, con muchas ganas e ilusión, se esfuerza día a día para que Gas Natural Fenosa sea una compañía excelente, que vela por todos sus grupos de interés y por mantener un crecimiento sostenido a largo plazo.



Salvador Gabarró Serra
Presidente del Consejo
de Administración

modelo de **negocio**

Gas Natural Fenosa en cifras. 08

Un modelo competitivo e integrado. 18

Gas Natural Fenosa en cifras

Gas Natural Fenosa es la mayor compañía integrada de gas y electricidad de España y Latinoamérica, líder en comercialización de gas natural en la Península Ibérica y primera distribuidora de gas natural de Latinoamérica.

La compañía está presente en más de 25 países, donde ofrece servicio a cerca de 20 millones de clientes de los cinco continentes, con una potencia instalada de más de 15 GW. Gas Natural Fenosa es el primer operador de distribución de gas del centro y sur de América, con presencia en Argentina, Brasil, Colombia y México. En relación con la generación y distribución de electricidad, la compañía es el tercer operador de España y cuenta con una destacada presencia en Colombia, Moldavia, Nicaragua y Panamá.

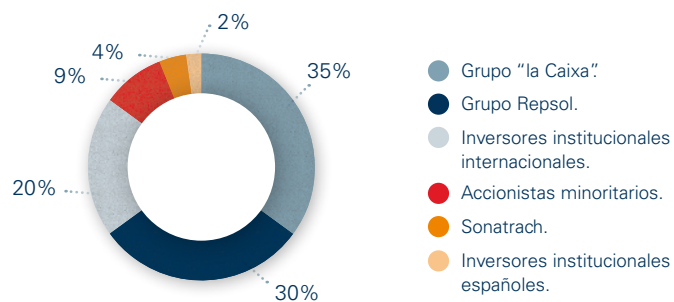


Si desea una información más detallada sobre las actividades y resultados de Gas Natural Fenosa en el ejercicio de 2012, puede consultar el Informe Anual y la página web corporativa:

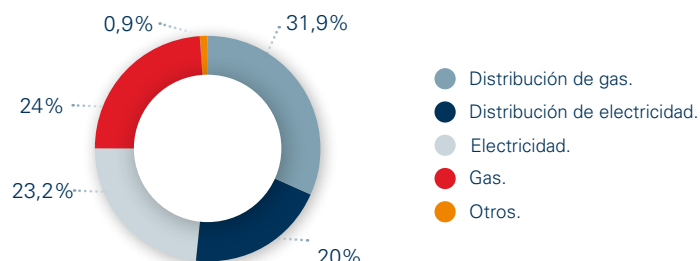
www.gasnaturalfenosa.com



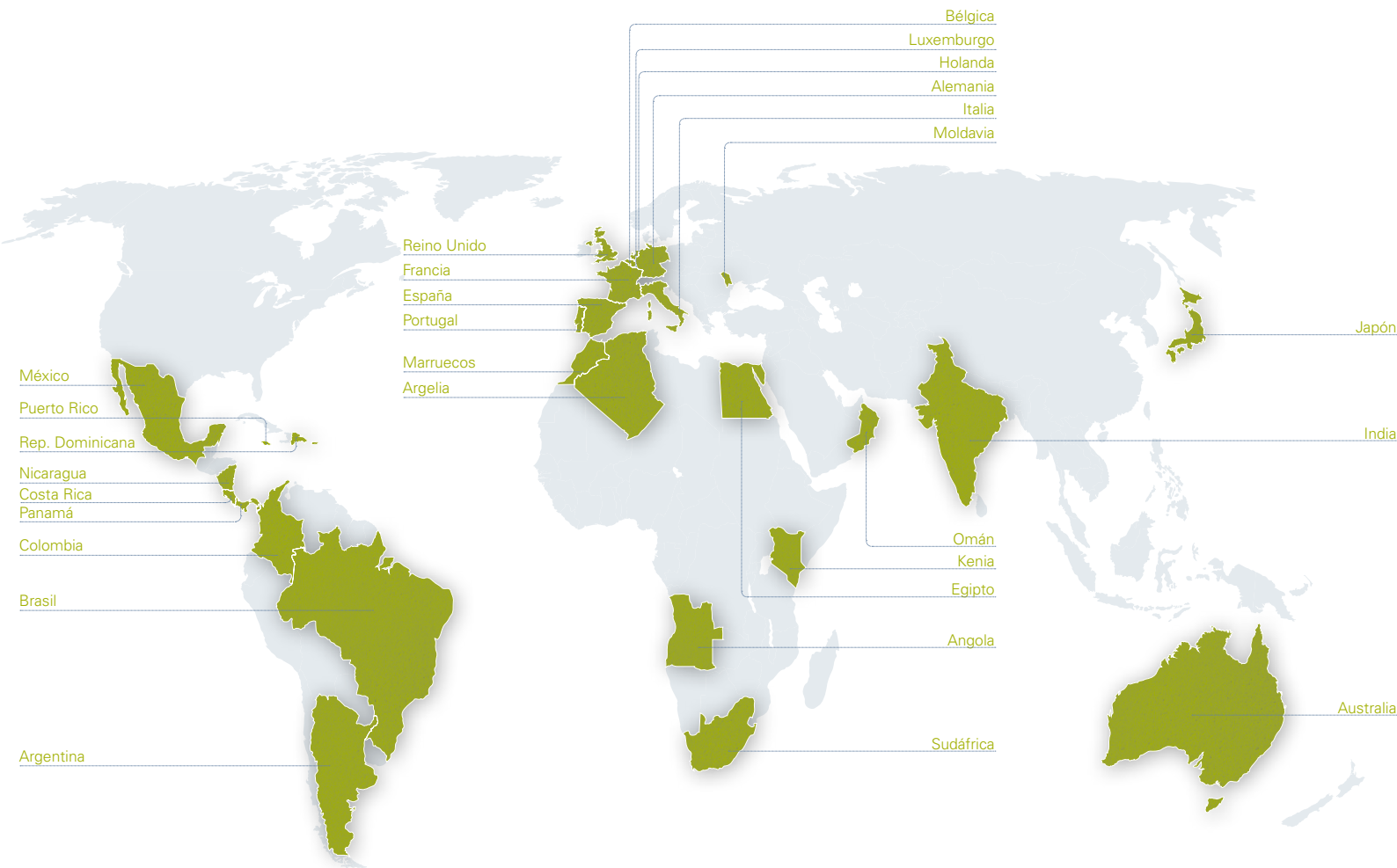
Accionistas e inversores de Gas Natural Fenosa (%)



Contribución al ebitda por actividades (%)

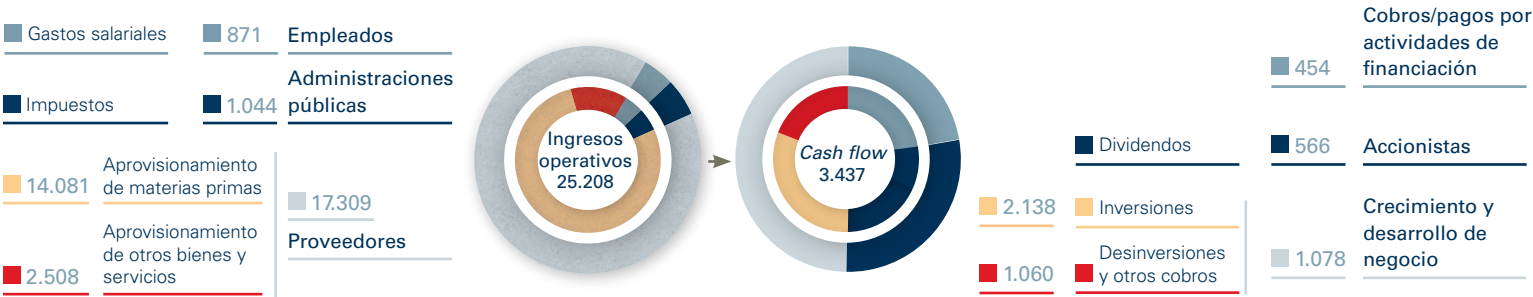


Gas Natural Fenosa en el mundo



Nota: el mapa refleja los países donde la compañía tiene algún tipo de actividad de negocio, con independencia de que disponga o no de personal u oficina comercial establecida.

Contribución a la sociedad
(millones de euros)





Principales magnitudes de Gas Natural Fenosa

Operaciones	2012	2011	2010
Ventas de actividad de gas (GWh)	409.774	395.840	411.556
Transporte de gas/Empl (GWh)	116.347	111.855	109.792
Puntos de suministro de distribución de gas (en miles)	11.663	11.372	11.361
Puntos de suministro dedistribución de electricidad (en miles)	8.309	8.133	9.436
Red de distribución de gas (km)	120.760	116.438	115.271
Energía eléctrica producida (GWh)	56.268	56.616	57.744
Personal	2012	2011	2010
Nº de empleados	17.270	17.769	18.778
Financiero (millones de euros)	2012	2011	2010
Importe neto de la cifra de negocios	24.904	21.076	19.630
Beneficio operativo bruto (ebitda)	5.080	4.645	4.477
Resultado de explotación	3.067	2.947	2.893
Inversiones totales	1.386	1.406	1.543
Beneficio atribuible a la compañía	1.441	1.325	1.201
Datos por acción (euros por acción)	2012	2011	2010
Cotización a 31 de diciembre	13,58	13,26	11,49
Beneficio	1,45	1,39	1,3

Capacidad instalada por fuente de energía y régimen de reglamentación

	Cierre 2012 (MW)	Cierre 2011 (MW)	Variación 12/11 (%)
Potencia instalada en régimen ordinario. España	11.714	11.699	0,13
Hidráulica	1.907	1.901	0,31
Nuclear	604	595	1,55
Carbón	2.048	2.048	(0,02)
Fuel-gas	157	157	(0,13)
Ciclo combinado	6.998	6.998	0,01
Potencia instalada régimen especial. España	1.113	1.061	4,90
Renovables	1.113	1.061	4,90
Potencia instalada total. España	12.827	12.760	0,53
Potencia instalada régimen ordinario. Internacional	2.692	2.683	0,32
Hidráulica	73	73	0,55
Fuel	321	321	(0,09)
Ciclo combinado	2.298	2.289	0,37
Potencia total	15.519	15.443	0,49

Indicadores generales de distribución de gas

	Argentina	Brasil	Colombia	España	Italia	México	Total	Variación 2011/12 (%)
Ventas actividad de gas (GWh)	76.847	67.692	17.656	195.806	3.647	48.163	409.811	3,53
Renovación de la red (km)	12	48	3	2	0	46	111	2,13
Red de distribución (km)	23.605	6.290	19.860	46.541	6.885	17.579	120.760	2,51
Incremento respecto a 31/12/2011 (km)	292	153	400	1.305	149	660	2.959	21,29
Inspecciones reglamentarias	0	0	289.635	870.660	0	0	1.160.295	47,14
Reseguimiento de red (km)	12.574	4.988	4.843	25.580	3.219	16.082	67.286	(0,37)
Renovación de acometidas (ud)	10.930	1.508	0	270	0	4.591	17.299	(14,60)



Producción neta de energía por fuente y régimen de reglamentación

	Cierre 2012 (GWh)	Cierre 2011 (GWh)	Variación 12/11 (%)
Producción en régimen ordinario. España	34.445	35.701	(3,52)
Hidráulica	1.696	2.892	(41,34)
Nuclear	4.434	4.378	1,29
Carbón	7.566	4.464	69,49
Fuel-gas	(2)	0	–
Ciclo combinado	20.750	23.967	(13,42)
Producción régimen especial. España	2.719	2.380	14,24
Renovables	2.719	2.380	14,24
Producción total España	37.164	38.081	(2,41)
Producción régimen ordinario. Internacional	19.105	18.535	3,07
Hidráulica	370	380	(2,58)
Fuel	1.784	1.793	(0,52)
Ciclo combinado	16.951	16.362	3,60
Producción total	56.268	56.616	(0,61)

Producción de electricidad mediante fuentes renovables por país (GWh)

	2012	2011	2010
Costa Rica	270	262	258
España	2.719	2.380	2.529
Panamá	100	118	116
Total	3.089	2.761	2.903

Eficiencia media por tecnología y régimen regulador

Régimen	Tecnología	Eficiencia* (%)
Ordinario. España	Térmica carbón	34,28
	Térmica fuel	0
	Ciclo combinado	53,72
Internacional	Ciclo combinado	53,58
	Fuel	40,12

* Eficiencia sobre poder calorífico inferior (PCI) calculada como la media ponderada por la producción real de cada tecnología.

Factor de disponibilidad medio por tecnología y régimen regulador (%)

Régimen	Tecnología	2012	2011	2010
Ordinario. España	Hidráulica	92,35	79,89	90,00
	Térmica carbón	97,43	88,04	95,14
	Térmica fuel	95,35	88,58	60,57
	Nuclear	89,78	90,49	89,17
	Ciclo combinado	94,99	94,42	93,14
Especial. España	Eólica	96,80	98,70	98,30
	Minihidráulica	97,86	98,00	90,40
	Cogeneración	92,07	92,50	98,00
Internacional	Hidráulica	96,52	96,92	93,41
	Motores diésel	89,07	85,40	89,70
	Ciclo combinado	92,44	88,85	93,13

Instalaciones de distribución eléctrica de Gas Natural Fenosa por países

Países	Transformadores reductores		
	Número	Capacidad (MVA)	Longitud de líneas (km)
Colombia	81.264	5.943	52.633
España	39.994	13.645	113.687
Moldavia	8.781	1.940	32.745
Nicaragua	50.042	1.971	15.732
Panamá	43.477	3.017	20.653
Total baja tensión y media tensión	223.558	26.516	235.450
Colombia	236	4.505	1.659
España	835	27.699	8.915
Moldavia	181	1.606	1.820
Panamá	88	1.118	153
Total alta tensión	1.340	34.928	12.547
Total	224.898	61.445	247.997

Pérdidas de energía eléctrica en transporte y distribución (%)

	2012	2011	2010
Régimen ordinario. España	8,13	8,09	8,13
Colombia	17,38	18,25	18,35
Moldavia	12,39	13,11	3,16
Nicaragua	19,97	20,63	21,81
Panamá	10,44	10,23	9,77

Indicadores clave de responsabilidad corporativa

Los siguientes indicadores han sido definidos por Gas Natural Fenosa para dar seguimiento a su desempeño en materia de responsabilidad corporativa.



Orientación al cliente

	2012	2011	2010
Porcentaje de clientes satisfechos¹			
España ²	7,10	6,94	–
Italia	7,74	7,62	–
Moldavia	8,41	–	–
Latinoamérica	8,29	8,58	–
Proveedores con los que existen contratos en vigor	7.595	9.142	8.203
Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)	2.785	2.603	2.092

Compromiso con los resultados

	2012	2011	2010
Importe neto de la cifra de negocios (millones de euros)	24.904	21.076	19.630
Beneficio operativo bruto o ebitda (millones de euros)	5.080	4.645	4.477
Inversiones totales (millones de euros)	1.386	1.406	1.543
Beneficio neto (millones de euros)	1.441	1.325	1.201
Dividendo (millones de euros) ³	895	821	737
Evolución de la calificación Gas Natural Fenosa en DJSI	86	85	85

¹ La satisfacción de clientes comenzó a medirse con la escala numérica en 2011.

² Dato correspondiente a clientes residenciales.

³ Importe total equivalente.

Medio ambiente

	2012	2011	2010
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (t CO ₂ eq)	24.271.828	23.173.419	19.371.616
Emisiones de GEI/generación electricidad (t CO ₂ eq/GWh)	454	371	314
Emisiones de metano en transporte y distribución (t CO ₂ eq/km red)	11,53	11,76	11,79
Emisiones de SO ₂ /electricidad generada (g/kWh)	0,48	0,31	0,12
Emisiones de NO _x /electricidad generada (g/kWh)	0,82	0,72	0,50
Emisiones de partículas/electricidad generada (g/kWh)	0,04	0,03	0,02
Generación de residuos peligrosos (t)	5.126	7.333	7.297
Reciclado de cenizas (%)	27	25	272 ⁴

Interés por las personas

	2012	2011	2010
Índice de plantilla. N° de empleados	17.270	17.769	18.778
Hombres/mujeres (%)	70/30	71/29	73/27
Mujeres en puestos directivos (%)	24,19	22,52	21,70
Gastos de personal (millones de euros)	871	858	798
Horas de formación por empleado	52,70	52,20	47,80
Inversión en formación anual (euros)	8.982.897	8.827.857	8.057.570

Seguridad y salud

	2012	2011	2010
Accidentes con baja	157	174	228
Días perdidos	3.547	4.853	5.147
Víctimas mortales	2	1	2
Índice de frecuencia	4,96	5,43	6,80
Índice de gravedad	0,11	0,15	0,15
Índice de incidencia	10,25	11,25	13,68
Tasa de absentismo	2,14	2,94	3,30

⁴ Se han reciclado más cenizas de las que se han generado, al haber enviado a reciclar cenizas almacenadas en la escombrera de la central térmica de Anllares.

Compromiso con la sociedad

	2012	2011	2010
Evolución de la aportación de Gas Natural Fenosa (millones de euros)	12,70	13,80	13,70
Distribución por tipo de acción (%)			
Social	51,00	41,70	39,90
Medioambiental	13,30	13,30	14,80
Cultural	35,80	45,00	45,30
Nº de actividades de patrocinio y acción social	383	446	388

Integridad

	2012	2011	2010
Comunicaciones recibidas por la Comisión del Código Ético	47	40	45
Nº de comunicaciones por cada 200 empleados	0,53	0,45	0,48
Origen geográfico de las comunicaciones (%)			
Argentina	4	–	2
Brasil	–	5	2
Colombia	11	12	13
España	62	45	42
Guatemala	–	–	7
Italia	–	–	2
Kenia	2	–	2
México	19	25	16
Nicaragua	2	13	11
Panamá	–	–	2
Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (días)	41	45	40
Proyectos de auditoría analizados según el riesgo de fraude	41	34	32
Comunicaciones recibidas en materia de derechos humanos	0	0	–
Nº de personas formadas en la política de derechos humanos	9.681	9.048	–



Un modelo de negocio competitivo e integrado

Gas Natural Fenosa es una *utility* integrada de gas y electricidad. Su negocio se centra en el ciclo de vida completo del gas, desde su explotación hasta su comercialización, y en la generación, distribución y comercialización de electricidad, actividades que contribuyen en más de un 99% al ebitda de la compañía. A éstas, se unen otras áreas de negocio, como los servicios energéticos, que favorecen la diversificación de las actividades y los ingresos, anticipándose a las tendencias del mercado, para atender las necesidades específicas de los clientes y ofrecerles un servicio integral no centrado únicamente en la venta de energía.

El negocio de Gas Natural Fenosa se apoya en cuatro fortalezas fundamentales:

- Ser un operador *best in class* en la distribución y venta de energía.
- Disponer de un parque de generación eficiente y diversificado, que permite gestionar de manera competitiva los recursos naturales disponibles.
- Tener un sólido posicionamiento internacional, con amplias perspectivas de desarrollo.
- Contar con un equipo humano comprometido y con gran experiencia en el negocio.



La energía que piensa

Gas Natural Fenosa orienta sus esfuerzos hacia el bienestar de las personas, proporcionando los mejores productos y servicios, tanto en gas como en electricidad, e impulsando nuevas soluciones para ser más eficientes y, a la vez, cuidar el medio ambiente.

El objetivo principal es proveer de energía a la sociedad para maximizar su desarrollo y su bienestar, convirtiendo la innovación, la eficiencia energética y la sostenibilidad en pilares fundamentales del modelo de negocio.

Empresa con experiencia.

Gas Natural Fenosa trabaja a diario, desde hace 170 años, en un proceso de mejora continua a fin de ofrecer servicios a la sociedad mediante la implantación de las tecnologías más avanzadas en cada momento. La experiencia de la compañía, unida a su posicionamiento competitivo, hace de Gas Natural Fenosa una compañía preparada para afrontar con éxito los retos planteados en un mercado globalizado.

Empresa eficiente.

El éxito de Gas Natural Fenosa se basa en conseguir más con menos. La eficiencia se convierte en el motor de la compañía y define su forma de actuar, permitiendo alcanzar los objetivos deseados mediante un uso óptimo de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos disponibles.

Empresa responsable.

Para Gas Natural Fenosa es fundamental contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades con las que la compañía se relaciona, centrando sus esfuerzos en ofrecer un suministro energético sostenible, eficiente, seguro y respetuoso con el medio ambiente y con los derechos humanos.

Liderazgo en el negocio de gas

Gas Natural Fenosa opera en toda la cadena de valor del gas, desde la exploración a la distribución y comercialización, pasando por la producción, licuefacción y transporte. La compañía también cuenta con instalaciones para el almacenamiento de gas y regasificación.

Gas Natural Fenosa es líder en el mercado de distribución español, donde lleva gas natural a más de mil municipios en nueve comunidades autónomas y supera los cinco millones de clientes. Asimismo, es la primera distribuidora de Latinoamérica.

La compañía gestiona una cartera de suministros de gas natural licuado (GNL) y gas natural de alrededor de 30 bcm (billones de metros cúbicos) y opera, directa o indirectamente, una flota de diez buques metaneros. Gas Natural Fenosa es uno de los mayores operadores de GNL del mundo y un referente en las cuencas atlántica y mediterránea. Asimismo, gracias a su cartera de suministros, el grupo se encuentra en una posición de privilegio para desarrollar nuevos mercados, fundamentalmente en el área mediterránea, Latinoamérica y Asia.

Las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa se centran en la internacionalización de la comercialización y en el desarrollo de infraestructuras, aprovechando la posición actual de la compañía en las cuencas mediterránea y atlántica.

Las actividades de Gas Natural Fenosa en el negocio del gas son las siguientes:

- **Aprovisionamiento.** Gas Natural Fenosa compra gas natural en todo el mundo, que transporta bien por gasoducto, bien licuado en forma de GNL. La compañía gestiona el principal gasoducto que abastece a España desde Argelia, y cuenta con diversas plantas de regasificación y de licuefacción.
- **Almacenamiento.** Las instalaciones de almacenamiento permiten asegurar un suministro constante de gas natural y evitar el impacto de los cambios estacionales o las puntas en la demanda.
- **Distribución.** Gas Natural Fenosa distribuye gas natural en el mercado residencial-comercial y en el mercado industrial de grandes clientes. La compañía es líder en el mercado español y en el latinoamericano, y cuenta con una importante presencia en Italia. En la actualidad, la compañía se centra en el desarrollo de infraestructuras y en la expansión de la red a nuevos mercados de Europa y América.
- **Comercialización.** Gas Natural Fenosa actúa como comercializadora de gas tanto en España como en el mercado internacional, con una amplia gama de servicios de valor añadido. La compañía dispone de una posición privilegiada para desarrollar nuevos mercados en este ámbito en el área mediterránea, Latinoamérica y Asia.
- **Trading de gas.** Gas Natural Fenosa está muy bien posicionada en los mercados de gas y electricidad *up y downstream*, lo que le permite extraer márgenes adicionales en los mercados a través de una adecuada actividad de *trading*.

Referente en el negocio eléctrico

Gas Natural Fenosa es el tercer operador eléctrico del mercado español, así como un importante actor en Latinoamérica.

En la actualidad, Gas Natural Fenosa centra sus prioridades en culminar proyectos de generación ya iniciados, potenciar la comercialización de servicios energéticos para hogares y negocios, y en fortalecer el negocio de comercialización para grandes clientes.

Las actividades de Gas Natural Fenosa en el negocio eléctrico se resumen en:

- **Generación.** La compañía cuenta con un *mix* equilibrado. El parque de generación se sustenta principalmente en los ciclos combinados. Además, la compañía dispone de generación hidráulica, parques eólicos, centrales de carbón y fuel y participaciones en dos centrales nucleares en España.
- **Distribución.** La compañía distribuye electricidad en el mercado residencial y en el industrial. La distribución de electricidad en España incluye tanto la actividad regulada, como las actuaciones de servicios de red con los clientes.
- **Trading de electricidad.** La empresa es uno de los agentes principales del mercado de electricidad español, donde ofrece una gestión activa del riesgo de precio para los negocios ibéricos. Gas Natural Fenosa también brinda un servicio de valor añadido a clientes y terceros que quieran gestionar su riesgo de precio, mediante la contratación de derivados.

Oferta de servicios de valor añadido

Gas Natural Fenosa proporciona una amplia gama de servicios para responder a las exigencias de rapidez,

garantía, calidad y, sobre todo, eficiencia que requieren los clientes. Más allá del suministro energético, la compañía cuenta con servicios de reparación y mantenimiento de equipamientos e instalaciones, y

soluciones energéticas para clientes residenciales y empresas, que refuerzan la confianza que todos ellos depositan en la compañía.

Actividades de Gas Natural Fenosa (a 31 de diciembre de 2012)

	Electricidad			Gas							Minería
	Generación	Distribución	Comercia- lización	Aprovisio- namiento	Exploración	Transporte	Distribución	Comercializa- ción GN/GNL	Infraestructura GN/GNL	Regasifi- cación	
Alemania								●			
Angola									●		
Argelia				●					●		
Argentina							●				
Australia	●										
Bélgica								●			
Brasil							●				
Colombia		●					●				
Costa Rica	●										
Egipto				●					●		
España	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
Francia								●			
Holanda								●			
India								●			
Italia							●	●		●	
Japón								●			
Kenia	●										
Luxemburgo								●			
Marruecos									●		
México	●						●				
Moldavia		●									
Nicaragua		●									
Omán				●					●		
Panamá	●	●									
Portugal			●					●			
Puerto Rico	●								●		
Reino Unido								●			
República Dominicana	●										
Sudáfrica											●

Nota: además de los países anteriores, Gas Natural Fenosa tiene sociedades instrumentales, de cartera o servicios profesionales, en Irlanda, Madagascar y Uganda. La actividad de Gas Natural Fenosa en Australia (generación) e Italia (regasificación) se refiere a proyectos concretos relacionados con las actividades señaladas, no a que la compañía disponga de una infraestructura operativa o en construcción.

La garantía de suministro

La garantía de ofrecer un suministro regular de gas y electricidad es esencial para prestar un servicio de calidad y para el cumplimiento de la función social de la compañía.

En el servicio de distribución de gas, los suministradores son el factor fundamental. Gas Natural Fenosa cuenta con una amplia cartera de proveedores, todos ellos de primer nivel, que dotan de gran fiabilidad al suministro de gas ofrecido al cliente.

El abastecimiento de gas natural puede realizarse por medio de gasoductos o a través de buques de transporte de gas natural licuado (GNL). Durante 2012, el aprovisionamiento de gas se distribuyó de forma equilibrada entre ambos sistemas, consiguiendo un *mix* de suministro optimizado a los riesgos de interrupción, lo que proporciona flexibilidad para sortearlos y para aprovechar las oportunidades del mercado.

Gas Natural Fenosa articula su relación con los suministradores sobre contratos estables y a largo plazo. De este modo, la compañía se asegura un abastecimiento regular de gas y los proveedores pueden disponer de un flujo continuo de ingresos, factor indispensable para llevar a cabo las cuantiosas inversiones necesarias en el sector energético.

Igualmente, Gas Natural Fenosa mantiene un contacto periódico con sus suministradores para establecer medidas de mejora, consciente de que una buena relación con ellos repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

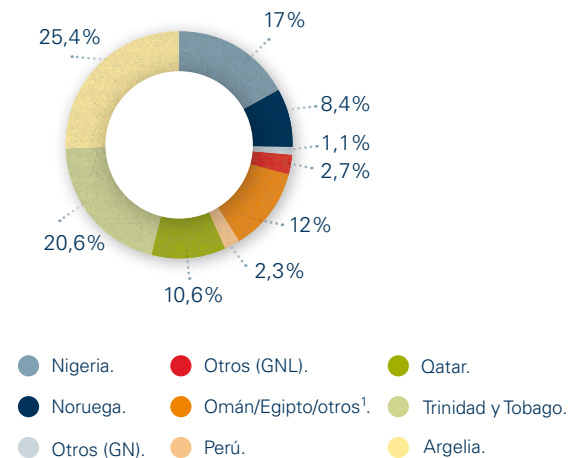
En mercados donde desarrolla proyectos de nueva capacidad a través de licitaciones o esquemas público-privados, la compañía mantiene una estrecha colaboración y coordinación con las autoridades responsables. Todo ello, con el objetivo de asegurar las necesidades de demanda a largo plazo.

Gas Natural Fenosa cuenta en la actualidad con múltiples tecnologías en diferentes fases de instalación, que permitirán satisfacer con solvencia la demanda futura proyectada y mantener un *mix* de generación equilibrado.

Además, para asegurar la correcta correlación entre oferta y demanda en todos y cada uno de los mercados en los que opera, Gas Natural Fenosa está en contacto permanente con las distintas autoridades e instituciones del sector energético. La relación del grupo con las autoridades e instituciones del sector es estrecha, y la amplia experiencia y conocimiento del sector por parte de la compañía son siempre puestos a disposición de la planificación del sector energético y del desarrollo de regulación específica.

A través del Centro de Control Eléctrico, la compañía efectúa un control y seguimiento continuo de la demanda real. Esta información se utiliza, a corto plazo, para actuar tanto en generación como en distribución. En el medio plazo, la información se emplea para optimizar producción y consumo, así como para la planificación anual y plurianual de nuevas inversiones.

Diversificación de las fuentes de suministro



¹ Gas proveniente de Unión Fenosa Gas.



Una compañía que apuesta por la tecnología

La innovación es uno de los motores de desarrollo de Gas Natural Fenosa. En un sector tecnológicamente avanzado, como el energético, es imprescindible tomar parte en los desarrollos más punteros.

Las actividades en I+D+i de la compañía son desarrolladas en su mayor parte por la Dirección de Tecnología de Gas Natural Fenosa. Además de proyectos de I+D+i, lleva a cabo actividades de vigilancia tecnológica, transferencia de tecnología y fomento de la cultura innovadora, en coordinación con las direcciones corporativas de Estrategia y Recursos. Por su parte, las diferentes unidades de negocio realizan actividades ligadas a la innovación tecnológica, a través de proyectos piloto de demostración con aplicación final a su operativa.

En la actualidad, las principales líneas tecnológicas se centran en las energías renovables (eólica, fotovoltaica, termosolar, geotérmica, energías marinas); la generación hidráulica, los combustibles avanzados (biocombustibles, gas de esquisto, *power to gas*); la captura y almacenamiento de CO₂; la energía inteligente (automatización de redes eléctricas, soluciones avanzadas en redes de gas, nuevas tecnologías de medida); la movilidad sostenible (eléctrica o con gas natural); y la eficiencia energética y las soluciones para el cliente (pilas de combustible, corriente continua, micro y minicogeneración).

En 2012, finalizó un ciclo de desarrollo tecnológico y se inició una reflexión estratégica de cara a un nuevo periodo, con una adecuación de los recursos aportados. Por otra parte, y fruto de esta reflexión, ciertos aspectos, tales como las redes inteligentes o el gas renovable (entendido desde la perspectiva del uso de las redes de gas como vía de transporte y distribución de energía), están siendo potenciadas aún más dentro de este nuevo ciclo tecnológico (véase apartado sobre redes inteligentes, dentro del capítulo “Oportunidades sostenibles”).

La importante internacionalización de la compañía hace necesario contar con una infraestructura de implantación energética capaz de ajustarse a las necesidades de cada modelo y a la realidad de cada país. En este sentido, es necesario ser flexible en la aplicación de la tecnología y ofrecer un valor diferencial en su implantación.

La compañía orienta sus esfuerzos en innovación a la optimización de las instalaciones, la mejora del suministro energético y la creación de nuevos productos y servicios. Y todo ello lo hace bajo un compromiso con el desarrollo sostenible, integrando a los negocios y fomentando una cultura innovadora entre los empleados, así como una cooperación continua con el sistema público de I+D+i.

En este contexto, resulta clave el desarrollo de las siguientes actividades:

- Proyectos de I+D+i. Entre las actividades realizadas durante 2012, relacionadas con la sostenibilidad destacan:

- Menos CO₂: desarrollo de una planta piloto de 300 kWt para probar la tecnología de captura de CO₂ en la combustión de biomasa mediante ciclos de absorción/desorción con óxido de calcio/carbonato cálcico.

- Kickass: desarrollo de un centro de transformación capaz de gestionar adecuada y activamente los flujos de energía bidireccionales, para permitir una correcta implantación e integración de las redes inteligentes y tecnologías de generación distribuida, el vehículo eléctrico o la gestión de la demanda.

- Tesconsol: desarrollo de nuevas posibilidades de sistemas de almacenamiento térmico en instalaciones solares termoeléctricas con costes menores respecto a los sistemas actuales.



- Neptune: desarrollo de un sistema flotante de medición del viento, las olas y las corrientes para evaluar con precisión los recursos eólicos y las condiciones del emplazamiento, necesarias para adaptar las turbinas eólicas según la ubicación y para validar herramientas de pronóstico de dichos recursos.

- Capwa: aplicación industrial de membranas para su adaptación a la captación de agua en las torres de refrigeración en instalaciones de generación de electricidad.

- Varios proyectos de redes inteligentes, según se explica con mayor detalle en el apartado sobre *smart grids*, en el capítulo "Oportunidades sostenibles".

- Fomento de una cultura de innovación. Durante 2012, la compañía celebró la primera edición de los Premios Nuestra Energía, orientados a promover y reconocer el potencial de innovación y mejora de sus empleados. Las ideas premiadas en la categoría de innovación estuvieron relacionadas con la distribución de electricidad, la optimización de las ofertas de energía en los diferentes mercados y la explotación de instalaciones hidráulicas.

- Vigilancia tecnológica: en esta materia es reseñable la consolidación y creación de nuevos grupos de vigilancia focalizados en el seguimiento sistemático de las tecnologías más relevantes para la compañía.

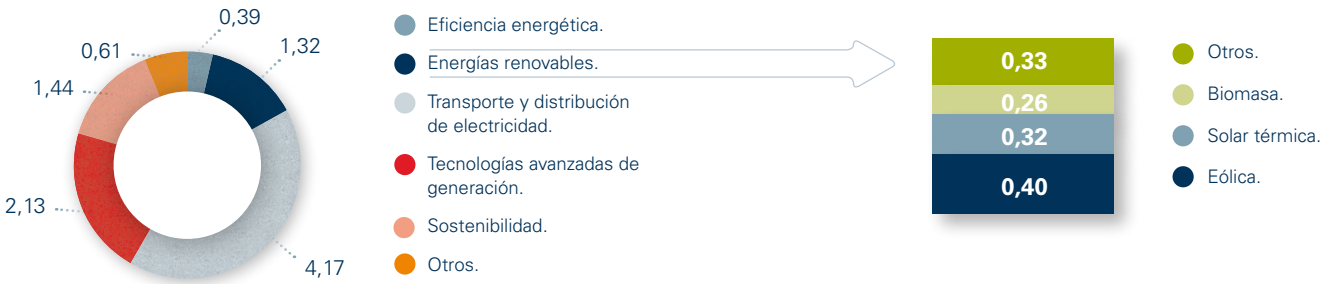
- **Transferencia tecnológica:** destacan, entre otros, los acuerdos con el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) y el Electric Power Research Institute (EPRI). Con este último se ha participado en varios programas de investigación relacionados con la eficiencia energética para el usuario final, el desarrollo y evaluación de las tecnologías y metodologías para la implementación de las infraestructuras asociadas a las redes inteligentes, y el almacenamiento de CO₂.
 - **Colaboración:** Gas Natural Fenosa es socio destacado de la KIC Innoenergy y miembro de Alinne. Asimismo, participa en las plataformas tecnológicas del ámbito energético de mayor relación con las actividades de la compañía. Actualmente, ejerce la presidencia de la Plataforma Tecnológica Española del CO₂ (PTECO2), y de la Plataforma de Eficiencia y de Redes Eléctricas
- (Futured). También participa en el Consejo Rector de la Plataforma Europea Zero Emissions Power Plant (ZEP).

Los objetivos de la Dirección de Tecnología para 2013 son:

 - **Gestión de la Tecnología.** Desarrollo del Sistema de Gestión de la I+D+i.
 - **Proyectos de I+D+i.** Desarrollo de proyectos según líneas tecnológicas y planteamientos definidos en el Plan de Tecnología.
 - **Transferencia de tecnología.** Presencia y fomento de la relación con los centros tecnológicos, entre otros asuntos.
 - **Vigilancia tecnológica.** Análisis y mejora del sistema de vigilancia tecnológica y ampliación de las actividades de los grupos de vigilancia tecnológica.
- **Fomento de la cultura de innovación:** desarrollo de conferencias y seminarios para la formación en innovación y nuevas tecnologías y difusión de las actividades de I+D+i.
 - **Red externa:** identificación de unidades y expertos de referencia y liderazgo y colaboración activa en foros tecnológicos del sector.

Inversión en I+D+i (millones de euros)

En 2012, la cifra total de inversión en actuaciones y proyectos sostenibles ascendió a 10,06 millones de euros, repartidos entre las siguientes áreas:



Estrategia

La estrategia de negocio de Gas Natural Fenosa se basa en el fortalecimiento del balance, la optimización para la consecución de sinergias, y el crecimiento orgánico para aprovechar las oportunidades de crecimiento, manteniendo la solidez financiera.

Gas Natural Fenosa presentó en 2010 su Plan Estratégico 2010-2014, con previsión de inversión de más de 9.000 millones de euros hasta 2014, que podrían alcanzar los 13.000 millones si el contexto económico internacional lo permitiese.

Este plan definía objetivos en dos fases diferenciadas. Para la primera, que finalizaba en 2012, la compañía cumplió con éxito los objetivos, al tiempo que realizaba grandes esfuerzos adicionales para demostrar la solidez financiera en un entorno de inestabilidad en los mercados financieros.

Para 2012, el plan fijaba la consecución de 22 millones de puntos de suministro en todo el mundo, un porcentaje de clientes dual-fuel superior al 20% en España y el logro de 15,5 GW de capacidad instalada en 2012, después de las desinversiones pactadas con la Comisión Nacional de la Competencia.

En materia económica, preveía alcanzar, al cierre de 2012, un ebitda superior a los 5.000 millones de euros, lo que suponía un crecimiento anual acumulado del ebitda superior al 5% y acelerar el crecimiento hasta 2014, con un objetivo de entre 5.700 y 6.100 millones al final.

La segunda fase, que finaliza en 2014, se centra en la realización de inversiones para aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados y negocios clave. Esta estructura dual ha permitido que la compañía fijara objetivos concretos y cuantificados para 2012, y objetivos cualitativos y adaptables para 2014.

El entorno cambiante del mercado ha provocado que sus condiciones se hayan visto significativamente alteradas. La adaptabilidad inicial con que fue diseñado el plan ha permitido a la compañía ajustarse a la realidad del entorno en el que opera y, actualmente, Gas Natural Fenosa lo está revisando a fin de adaptarlo a las nuevas circunstancias. Este nuevo plan será presentado a los mercados en el transcurso del segundo trimestre de 2013 y se apoyará en las siguientes líneas básicas:

- Reforzar la eficiencia en todos los ámbitos de la gestión operativa y la gestión de activos.

- Mantener la disciplina de inversión dando prioridad a la fortaleza del balance.
- Adaptar el crecimiento y desarrollo del negocio a la evolución del entorno económico, energético y regulatorio de cada mercado.
- Crear plataformas de crecimiento, para capturar las oportunidades de desarrollo en nuevas geografías a medio plazo.

El diseño del plan aprovechará las ventajas de la compañía de contar con un *mix* energético competitivo, diversificado y respetuoso con el medio ambiente. De este modo, Gas Natural Fenosa apoyará con su estrategia y sus propias metas los compromisos adquiridos por la Unión Europea para 2020, el denominado objetivo 20/20/20, por el que se prevé reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero, ahorrar un 20% en el consumo de energía primaria y que un 20% de la energía final consumida proceda de fuentes renovables.

Capacidad planificada para satisfacer la demanda futura proyectada (MW)

Proyectos en fase avanzada	32,00
Eólica	10,30
Cogeneración y otros	21,70
Proyectos en fase de <i>permitting</i>	1.184,00
Eólica	1.134,00
Minihidráulica	50,00

oportunidades **sostenibles**

Acceso a la energía. 28

Movilidad sostenible. 31

Desarrollo de proveedores. 34

Servicios energéticos. 36

Redes inteligentes. 40

Acceso a la energía



La compañía se encuentra posicionada en mercados emergentes en los que se esperan incrementos de la demanda de energía muy significativos en los próximos años. De un lado, el crecimiento de la población y, de otro, el acceso a mayores niveles de bienestar, demandarán el desarrollo de nuevas infraestructuras de generación y electrificación de zonas rurales.

Este nuevo desarrollo supone una gran oportunidad para la compañía, pero también un gran reto desde diferentes puntos de vista:

- Disponer de instituciones sólidas en los países, así como de la seguridad jurídica necesaria, con el fin de ofrecer confianza en el desarrollo de los proyectos.
- Desarrollar sistemas de cobro adecuados que aseguren la viabilidad de los proyectos desde el punto de vista financiero y faciliten el acceso de los ciudadanos al servicio.
- La necesidad de inversión adicional para acometer el desarrollo de nuevas plantas de generación, así como de redes de distribución, en regiones donde la infraestructura eléctrica y de gas es deficitaria.
- El desarrollo de proyectos con bajo impacto social y ambiental, que permitan obtener la licencia social necesaria para poder construir las infraestructuras con el apoyo de la población local.

Nuestro enfoque

La oferta de un suministro de energía a comunidades con bajo nivel de desarrollo debe constituir, para el sector, un elemento clave de su compromiso con la sociedad. El acceso a la energía cumple una labor de impulso al desarrollo de las comunidades, que se encontrarán mejor dotadas para prosperar y alcanzar niveles de desarrollo que, de otra manera, no serían posibles.

Por otro lado, proveer de energía a las comunidades rurales también constituye una oportunidad, ya que la compañía se dota de la experiencia necesaria para repetir proyectos de esta naturaleza en otras regiones, y puede constituir una fuente de diferenciación competitiva. Gas Natural Fenosa está preparada para satisfacer la demanda adicional de energía que se espera en los próximos años. En concreto, la nueva capacidad proyectada asciende a más de 1.200 MW de proyectos en diferentes fases de planificación. Para ello, se han facilitado las herramientas adecuadas para la organización de las actividades, de manera que satisfaga ese incremento de la demanda:

- Desarrollo de nuevos proyectos de generación.
- Impacto social positivo de las infraestructuras.
- Nuevas redes de abastecimiento de gas y electricidad en zonas aisladas.
- Diseño de tarifas que faciliten el acceso.
- Programas de negocios inclusivos.

La empresa, en el marco de su estrategia para reforzar su compromiso con la sociedad, trabaja activamente para atender a todos los individuos, familias y organizaciones ubicadas en las zonas para las que se ha concedido una licencia de distribución o servicio, a fin de proveer y facilitar el acceso a la energía de las poblaciones donde opera. Bajo esta premisa se enmarcan los programas de negocios inclusivos en barrios de recursos bajos, en los que no existe una buena infraestructura de distribución, no hay una cultura de pago o proliferan las conexiones ilegales.

Nuestra actuación

Gas Natural Fenosa lleva largo tiempo realizando proyectos destinados a favorecer el acceso a la energía a poblaciones en los países en vías de desarrollo en los que lleva a cabo sus actividades, mejorando notablemente su calidad de vida.

Colombia (Energía Social)

En Colombia, la comercializadora Energía Social es responsable de la gestión comercial de los barrios sin infraestructuras eléctricas estandarizadas. Energía Social ha desarrollado un sistema comunitario de facturación específico

para clientes desfavorecidos y gestiona el Fondo de Energía Social (FOES), un subsidio local en forma de un descuento en la factura.

Por otra parte, Energía Social desempeña un papel educativo importante en el uso eficiente y seguro de la energía, y genera puestos de trabajo en estas comunidades. Adicionalmente, es también un catalizador esencial en la estandarización de estos barrios, fomentando su inclusión en el Programa de Normalización de Electricidad.

En colaboración con el Gobierno colombiano, desde el inicio de la actividad de Energía Social, más de 30.000 familias se han beneficiado de esta iniciativa. La inversión de Gas Natural Fenosa ha sido de casi 9 millones de euros, destinados a proyectos de subestaciones eléctricas y líneas de electricidad para mejorar la confiabilidad y seguridad del servicio.

En este sentido, desde 2004, Gas Natural Fenosa ha completado 96 proyectos de normalización de redes, 148 están en curso y 167 se han programado. Esto ha supuesto que 110.000 familias tengan un acceso seguro a la energía y más de 300.000 familias han participado en talleres.

La compañía refuerza su compromiso con la sociedad a través de los programas de negocios inclusivos que facilitan el acceso a la energía





Nicaragua

En Nicaragua, los asentamientos que espontáneamente se forman en el interior de las zonas urbanas generan una distribución desigual del espacio urbano y causan un déficit de servicios básicos.

En 2011, junto con el Ministerio de Energía y Minas de Nicaragua, Gas Natural Fenosa trabajó en la estandarización de cinco asentamientos, que afectaron a un total de 3.800 clientes que anteriormente utilizaban conexiones ilegales. Además, se establecieron normas para la ejecución del Plan Nacional de Electrificación Sostenible y Energías Renovables (PNESER). Se espera que casi un millón y medio de personas se beneficien de este plan.

En total, Gas Natural Fenosa ha participado en el desarrollo de cinco proyectos piloto para la normalización de las redes eléctricas a través del PNESER, que han logrado una reducción de las pérdidas estandarizadas y un aumento de la tasa de pago a más del doble. El PNESER pretende, en conjunto, la electrificación de 665 asentamientos en Nicaragua.

Argentina (Cuartel V)

En Argentina, Gas Natural Fenosa continúa desarrollando el modelo utilizado para proporcionar acceso a la red de gas a los barrios de bajos recursos. Junto con la Fundación Pro-Vivienda Social (FPVS), la red de gas ha continuado extendiéndose en el barrio de Cuartel V, fase II. En los próximos años se mantendrán los proyectos de expansión, lo que permitirá alcanzar un mayor número de familias. En términos globales, más de 20.000 personas (más de la mitad de la población) se han beneficiado de este programa, y han logrado el acceso a una energía más limpia, aumentando el valor de las viviendas. Durante 2012, se construyeron 11,4 km de nueva red, lo que ha supuesto una inversión de más de medio millón de dólares. La inversión total desde el inicio del proyecto supera los 8 millones de dólares.

Programa Euro-Solar

A través de su filial Gas Natural Fenosa Engineering, la compañía proporcionó asistencia técnica en el marco del programa Euro-Solar, impulsado por la Comisión Europea, desde 2007 hasta mayo de 2012.

El proyecto tuvo entidad regional, y se desarrolló en los ocho países más desfavorecidos de América Latina (Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú). Su objetivo era fomentar el desarrollo a través de la energía renovable en 600 comunidades rurales aisladas, en zonas empobrecidas que no tienen acceso a la electricidad.

El programa Euro-Solar, que ha beneficiado a más de 300.000 personas, ha consistido en la instalación de un sistema de producción de energía renovable (solar y eólica) y equipos auxiliares, para fomentar las comunicaciones (antena satélite para conectar a Internet, módem, teléfono y fax), la educación (ordenadores portátiles para el aula, impresora y proyector) y la salud (refrigerador sanitario y purificador de agua para el centro de salud). Euro-Solar es un programa integral, por lo que se ha ocupado de la capacitación de los miembros de las comunidades para que puedan gestionar y mantener el equipo, así como del desarrollo de los servicios básicos en las áreas de educación, salud, tecnologías de la información y el fomento de actividades productivas. En este sentido, se ha conseguido uno de los objetivos fundamentales, la sostenibilidad económica, ya que la mayoría de las 600 comunidades están produciendo ingresos para mantener económicamente los equipos.

Movilidad sostenible

Las estimaciones de crecimiento de la población urbana a nivel global han puesto de manifiesto dos grandes retos. De un lado, una mayor demanda de infraestructuras y, de otro, la necesidad de nuevos modelos de movilidad seguros y limpios.

Esta tendencia ha activado el interés por proyectos de demostración que pretenden lograr avances en el uso de fuentes de energía renovables y no contaminantes, para promover una movilidad sostenible y competitiva. Por ejemplo, la Comisión Europea, en su Libro Verde "Hacia una estrategia europea de seguridad del abastecimiento energético", propone un objetivo del 20% de cuota de mercado de carburantes alternativos en 2020.

En mercados como el español, se ha puesto en marcha una estrategia pública de promoción del vehículo eléctrico con el objetivo de conseguir que, de manera gradual, el parque de automóviles sea sustituido por vehículos que emitan menos CO₂.

Unido a las iniciativas públicas, la volatilidad del precio de los combustibles fósiles impulsa a las compañías de automoción a apostar cada vez más por el uso de fuentes de energías alternativas y renovables, a fin de reducir la dependencia de este tipo de combustibles y ofrecer soluciones de movilidad sostenible.



En este contexto, se abren nuevas líneas de negocio para las compañías energéticas, que deben asegurar el suministro eléctrico y de gas a través de la incorporación de las mejores tecnologías en la red de distribución, y la adaptación de sus infraestructuras al previsible aumento de la demanda de energía, derivado de la proliferación de vehículos no contaminantes en el mercado.

En definitiva, se hace necesaria una actitud de adaptación continua, desarrollo tecnológico, y fomento y promoción de las nuevas formas de movilidad sostenible.

Nuestro enfoque

Desde hace más de diez años, Gas Natural Fenosa trabaja en el desarrollo de soluciones que permitan el uso de combustibles alternativos, cuyo coste e impacto ambiental sean menores que el de los combustibles tradicionales. En este sentido, es la empresa española líder en servicios de movilidad de gas natural, ofreciendo un servicio integral que incluye el diseño, implementación y operación de estaciones de gas natural.

El objetivo de la compañía en este campo es avanzar en el diseño de modelos de negocio tecnológicamente avanzados, que sean competitivos cuando los mercados maduren definitivamente desde un punto de vista comercial.

La apuesta de Gas Natural Fenosa por la movilidad sostenible se centra en continuar con un posicionamiento geográfico y tecnológico en movilidad eléctrica; en el diseño de instalaciones de carga estándar; en la realización de pruebas piloto de conversión de barcos; y en asegurar un estándar de calidad de gas natural licuado (GNL) para potenciar el desarrollo de vehículos terrestres, la cogeneración para carga rápida y los proyectos de colaboración en hibridación gas-electricidad.

Respecto a la movilidad eléctrica, Gas Natural Fenosa ha desarrollado una estrategia para conseguir ser un actor principal, y se ha constituido como gestor de carga del sistema y gestor energético integral de soluciones de movilidad.

La compañía participa activamente en la promoción y el desarrollo tecnológico de los vehículos eléctricos, así como en la elaboración de propuestas para clientes comerciales y la integración de la infraestructura necesaria, el suministro de energía y la gestión integral del servicio. Asimismo, ofrece productos de valor añadido diseñados específicamente para las necesidades de cada cliente: financiación de batería, seguro o estudios dinámicos de movilidad.



Nuestra actuación

Movilidad por gas

- **Gas natural licuado (GNL):**
Gas Natural Fenosa ha puesto en marcha iniciativas, sobre todo, en España. Cuenta con cuatro estaciones operativas de GNL en Lleida, Guadalajara, Valencia y Alicante.

Durante 2012, la compañía realizó múltiples actuaciones y concretó compromisos relacionados con la implantación del GNL en el sector marítimo. Se firmaron convenios de colaboración con los puertos de Vigo y de A Coruña, en España, y se mantuvieron contactos con otros puertos de Galicia, con el objetivo de desarrollar prototipos que permitan la utilización del GNL en motores dedicados o con motores duales gas natural-diésel.

Asimismo, Gas Natural Fenosa llevó a cabo estudios del potencial de implantación del GNL en el sector marítimo en los puertos de Galicia y Cataluña, en España, para determinar segmentos de implantación.

La compañía también trabajó en la creación de una Asociación Nacional del Gas Natural en el Transporte, donde se pretende que el área relacionada con el GNL marítimo tenga un papel muy destacado.

Por último, cabe destacar que Gas Natural Fenosa ha resultado concesionaria de una ayuda financiera de la Unión Europea de 1.936.000 euros para el Proyecto GARneT (gas como alternativa para el transporte por carretera), para la instalación de cuatro estaciones piloto y tres estaciones móviles de GNL en emplazamientos estratégicos de la red transeuropea.

- **Gas natural comprimido (GNC):**
Gas Natural Fenosa continúa desarrollando una red de estaciones cautivas a las que, además, se les dota de un surtidor de venta al público. La compañía está implantando una red de estaciones de carga pública en las principales ciudades españolas para abastecer a la flota de reparto de mercancías de vehículos ligeros.

Movilidad eléctrica

- **Proyecto Mobega:**
Gas Natural Fenosa participa con la Fundación Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (Ceaga), en España, en la puesta en marcha del Plan de Movilidad Eléctrica de Galicia. La red de infraestructura de recarga está compuesta por siete estaciones de electromovilidad comunicadas con una central de control para permitir la monitorización y telegestión de las mismas.
- **Smart City A Coruña (España):**
el proyecto ha logrado la instalación de 30 puntos de recarga en la vía pública en siete ubicaciones diferentes de A Coruña con el objetivo de extraer conclusiones para proyectos futuros.
- **Cesión de motos eléctricas al Ayuntamiento de Madrid (España):**
Gas Natural Fenosa, a través de un acuerdo de colaboración con el Ayuntamiento de Madrid, ha cedido temporalmente seis motocicletas eléctricas a fin de elaborar un estudio sobre la movilidad eléctrica dirigido al Cuerpo de Agentes de Movilidad y al Cuerpo de Agentes de la Policía Municipal. El objetivo del estudio será la propuesta de alternativas de vehículos más ecológicos y eficientes para uso habitual por parte de este ayuntamiento.

En el ámbito interno de la compañía, y como complemento a las acciones desarrolladas en el campo de la movilidad sostenible, la compañía tiene previsto lanzar un Plan de Movilidad Sostenible, cuyas prioridades principales serán la actualización de la flota, introduciendo progresivamente el gas natural vehicular (GNV); el desarrollo de infraestructuras de suministro de gas; la introducción de los vehículos eléctricos y los puntos de recarga en el lugar de trabajo; *car sharing* corporativo, y la promoción de la compra de bicicletas y *scooters* eléctricos entre los empleados.

Iniciativas de promoción

- **Financiación de motos y bicicletas eléctricas para el mercado residencial:** proyecto de promoción, en ferias y eventos, de una amplia gama de motos y bicicletas eléctricas, con una financiación del 100% de los costes de adquisición.

Proyectos I+D+i y pilotos de demostración

- **Proyecto RIRVE:** consiste en la creación de una red inteligente de puntos de recarga de vehículo eléctrico en Arteixo, A Coruña (España), con funcionalidades de gestión inteligente de la demanda, telegestión y monitorización. Los objetivos del proyecto son el desarrollo de un sistema piloto para la gestión del suministro eléctrico para vehículos y la definición de escenarios para la investigación y desarrollo de tecnologías para extender el uso del vehículo eléctrico.

- **Domocell:** este proyecto tiene como objetivo la creación de un sistema de recarga de vehículos eléctricos de fácil instalación en garajes comunitarios y aparcamientos de empresas, que permita discriminar el consumo realizado por cada vehículo eléctrico. En este sentido, Gas Natural Fenosa está estudiando aspectos como la lectura de mediciones con contadores inteligentes, la monitorización del estado de la red de carga y el impacto en la misma.
- **Movele Madrid (España):** proyecto demostrativo y promocional de la movilidad eléctrica para la instalación de 280 puntos de recarga en la ciudad de Madrid, y la gestión, lectura y comunicación de los mismos de forma integrada.

Próximos pasos

En 2013, está prevista la instalación de otras seis estaciones, adicionales a las cuatro ya mencionadas anteriormente, en el marco de la cartera de estaciones públicas de gas natural licuado pendientes de puesta en servicio.

Desarrollo de proveedores



Cada vez, en mayor medida, el éxito de las compañías reside en la capacidad de crear valor para aquellos con los que se relaciona. En este sentido, los colaboradores en la cadena de suministro desempeñan un papel clave en determinadas áreas y suponen las siguientes ventajas para las compañías del sector:

- Mitigar la posible volatilidad de los precios de los productos suministrados.
- Aumentar la calidad del servicio.
- Acceso a mejores soluciones tecnológicas.
- Incremento de la eficiencia de los procesos.

El mantenimiento de relaciones comerciales duraderas, estables y de confianza con los proveedores se ha mostrado como un factor determinante para una compañía que quiere garantizar la excelencia en los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

El trabajo conjunto con los proveedores, con el objetivo de crear mayor valor añadido a través de la ejecución de procesos más eficientes se presenta como una herramienta indispensable. Para ello, es necesario que el enfoque en la gestión de los proveedores evolucione desde la tradicional relación comercial, hacia una visión más amplia, en la búsqueda de valor en las distintas fases de los procesos operativos y, a más largo plazo, apostando por socios fiables que aporten competitividad en los escenarios previstos en los planes estratégicos de una compañía.

El objetivo final es lograr un crecimiento sostenible a través de un diálogo colaborativo basado en un ejercicio de transparencia entre las partes, en el que el proveedor comparte de manera proactiva su *know how*.

Nuestro enfoque

Gas Natural Fenosa contrata externamente bienes y servicios por valor de 2.785 millones de euros, lo que constituye una fuente de creación de riqueza importante, así como una oportunidad de construir relaciones fructíferas con proveedores bajo los compromisos de efectividad, eficiencia, flexibilidad, igualdad de oportunidades y transparencia. Junto al cumplimiento de estos principios, el objetivo clave es la competitividad, como una vía de eficiencia de reducción de los gastos recurrentes, a fin de mitigar el apalancamiento financiero de Gas Natural Fenosa.

En los últimos años, la Dirección de Compras de la compañía ha desarrollado iniciativas encaminadas a la reducción de los precios unitarios, mediante la aplicación de palancas comerciales y operacionales. El impacto de este proceso en su conjunto ha sido satisfactorio. Sin embargo, Gas Natural Fenosa se plantea mejoras adicionales.

En este sentido, la compañía ha desarrollado el Plan de Mejora de la Eficiencia 2012-2014, con el objetivo de colaborar activamente en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía y, entre otros, evolucionar el modelo de gestión de compras hacia la gestión del valor, con el lanzamiento de proyectos de desarrollo de proveedores y la gestión eficiente de la calidad de los mismos, garantizando un servicio excelente a los clientes.

En el marco de este plan, los proyectos de desarrollo de proveedores permiten que la Dirección de Compras, de forma consensuada con el negocio, intercambie conocimientos con los proveedores para obtener beneficios para ambas partes. Son proyectos con un enfoque colaborativo que tiene como objetivo principal obtener una reducción de costes totales mediante la utilización de palancas técnicas, comerciales y operacionales, no solo a través de la negociación.

La metodología de los proyectos de desarrollo de proveedores de Gas Natural Fenosa se ha realizado de acuerdo con las siguientes fases:

- Identificación de categorías de proveedores críticas para el negocio, en las que sea posible desarrollar la colaboración.

- Segmentación de los proveedores.
- Diagnóstico interno y determinación del proveedor.
- Plan de acción y ejecución.

A lo largo de 2012, Gas Natural Fenosa realizó el proceso de identificación de áreas de negocio en las que es posible la colaboración con los proveedores para toda la compañía.

A partir del esquema global, la empresa define una metodología específica para cada país y cada actividad, diseñando los proyectos de desarrollo de proveedores con un alto nivel de especificidad, con el objetivo de promover el desarrollo sostenible, reducir las desigualdades sociales y responder a necesidades específicas.

Nuestra actuación

En 2011, se lanzaron dos proyectos piloto de desarrollo de proveedores para la captación de puntos de suministro, en las áreas comerciales de México y Brasil, demostrando el compromiso de la compañía con la gestión del personal de *front office*, que es la imagen de Gas Natural Fenosa con los clientes. Estos proyectos consistieron en el desarrollo de planes de formación, interna y de agentes comerciales, a través de la Universidad Extendida, así como de planes de financiación.

En 2012, Gas Natural Fenosa lanzó dos proyectos principales en materia de desarrollo de proveedores.

El primero de ellos, relativo a plataformas telefónicas, abarca las actividades de *call center* del ámbito de Atención al Cliente en España. Con este proyecto, se pretende intensificar una cultura de mayor colaboración con los contratistas, en un marco de estrecha ayuda entre la unidad operativa, la Unidad de Compras y el contratista, ajustando el modelo de relación, desarrollando y adquiriendo las capacidades adecuadas, y estableciendo un seguimiento sistemático de objetivos y métricas.

En el marco de este proyecto, Gas Natural Fenosa celebró un *supplier day*, en el que tuvo lugar un diálogo colaborativo con los proveedores para la determinación de objetivos y acciones de mejora.

Asimismo, el grupo ha desarrollado un proyecto para el conjunto de la compañía en materia de lecturas y operaciones domiciliarias, con los objetivos de ajustar las especificaciones técnicas actuales, en función de las sinergias de la gestión conjunta de gas y electricidad; adaptar la actividad a las mejoras tecnológicas actuales; y definir la mejor estrategia de contratación de las actividades.

Formación de proveedores

En esta línea, a lo largo del año 2012, se realizaron diferentes iniciativas en Brasil, donde se impartieron 96 cursos de formación a 2.000 colaboradores, y en Argentina, donde se ofreció formación a alrededor de 100 participantes.

En México, se implantó la Universidad Extendida para los proveedores, con el objetivo de potenciar su formación en distintas disciplinas y de ayudarles en su crecimiento y desarrollo.

Próximos pasos

En 2013, se prevé el desarrollo de dos nuevos proyectos en redes y materiales. En este caso, se trata de alinear los objetivos de eficiencia de Compras con los objetivos de reducción de costes de los negocios, con el fin de evolucionar el modelo actual de gestión y relación con determinados contratistas de construcción y mantenimiento de redes de distribución de gas y electricidad.

Gas Natural Fenosa identificará mejoras en la gestión de los contratistas seleccionados para influir en su productividad, calidad y estructura de costes, teniendo en cuenta también los costes de las actividades internas que tengan influencia mutua dentro de la compañía.

	México		Brasil	
	Actividades planificadas	Actividades terminadas	Actividades planificadas	Actividades terminadas
Financiación	42	18	10	7
Gestión	29	15	19	10
Operación	13	9	13	9
Formación	Universidad Corporativa			

Datos actualizados a junio de 2012.

Servicios energéticos

En todo el mundo, los gobiernos de los diferentes países están poniendo en marcha políticas de eficiencia energética. Aunque en los últimos años su crecimiento ha sido lento, se espera un relanzamiento importante en la segunda parte de la presente década, impulsado por las políticas de seguridad e independencia energética y de lucha frente al cambio climático.

En la Unión Europea, que se enfrenta a retos sin precedentes por estos motivos, la eficiencia energética es una forma valiosa para superarlos porque:

- Mejora la seguridad de abastecimiento al reducir las importaciones de energía.
- Ayuda a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero a bajo coste.
- Contribuye a acelerar la difusión de soluciones tecnológicas innovadoras y a mejorar la competitividad de la industria, impulsando el crecimiento económico y creando empleos de alta calidad en numerosos sectores.

En este sentido, la Unión Europea ha realizado un compromiso firme para aumentar la eficiencia energética en un 20% para el año 2020. Este objetivo se confirmó como uno de los principales de la nueva estrategia de la Unión Europea para el empleo y el crecimiento inteligente, sostenible e integrador (Estrategia Europa 2020). En España, se han ido elaborando desarrollos normativos y planes de ahorro y eficiencia energética, en los que se establecían medidas multisectoriales de diverso alcance.



Los desarrollos normativos que España y otros países están realizando para la implementación de iniciativas relacionadas con la eficiencia energética están generando nuevos escenarios en los que sale reforzada la figura del consumidor, que ve aumentadas sus capacidades para conocer y controlar sus consumos energéticos.

Las compañías que quieran liderar estos mercados deberán establecer modelos de negocio basados en el conocimiento y la competencia tecnológica, y enfocados en la fidelización de clientes, ayudando al consumidor a mejorar sus patrones de consumo, para obtener servicios energéticos que cubran sus necesidades con el menor consumo de energía y al menor coste posible.

Nuestro enfoque

Gas Natural Fenosa es una compañía que, desde hace años, apuesta por la eficiencia energética como una oportunidad que podrá ser relevante en su modelo de negocio en el medio plazo.

La estrategia se enfoca al desarrollo de servicios adicionales de alto valor añadido que permitan a los clientes diseñar una estrategia de consumo energético que optimice su patrón de consumo. La compañía está fuertemente posicionada en estos mercados mediante su oferta de servicios energéticos.

Las oportunidades derivadas de la aplicación de los nuevos marcos normativos que están surgiendo, sobre todo, en los países en vías de desarrollo, también suponen una oportunidad para añadir valor a la oferta comercial de Gas Natural Fenosa, complementando los productos ya existentes y buscando el compromiso y el reconocimiento de los clientes.

Por tanto, el negocio de la compañía se centra en ofrecer al cliente ofertas integrales que van más allá de ahorros o reducciones de precio en los procesos de la venta de gas y electricidad. La innovación en la oferta comercial que está llevando a cabo Gas Natural Fenosa, que conlleva un ahorro potencial para los clientes actuales y un complemento adicional de los productos tradicionales, pretende posicionarla como una empresa dinámica y en constante adaptación, que se preocupa por ofrecer a sus clientes productos y servicios de valor añadido.

Gas Natural Fenosa quiere ser una compañía cercana a sus clientes que piensa en sus necesidades particulares y busca las mejores soluciones para satisfacerlas.

Promoción de productos eficientes

La compañía trabaja como empresa de servicios energéticos, lo que le permite pasar de ser solo proveedor de energía a ser gestor energético de sus clientes, generando valor y mejorando su competitividad a través de la eficiencia energética. De este modo, Gas Natural Fenosa pretende convertirse en un gestor energético integral que, bajo las premisas de la rentabilidad, apuesta por la sostenibilidad del patrón de consumo del cliente final.

La variedad de servicios ofrecidos en este campo es muy amplia, adaptándose a las necesidades tecnológicas y económicas de cada cliente. Para dar respuesta a estas necesidades, la compañía ha creado una amplia cartera de productos y soluciones energéticas, basada en la aplicación innovadora de tecnologías eficientes. Gas Natural Fenosa está dinamizando un modelo de negocio basado en un análisis detallado de las tecnologías más eficientes existentes en el mercado y un proceso de selección de aquellas más adecuadas a cada tipología de cliente. Algunos de los productos y servicios que la compañía está poniendo en marcha son los siguientes:

- Solución de climatización renovable con geotermia. Durante 2012, Gas Natural Fenosa lanzó este servicio como solución renovable para la sustitución de equipos de climatización convencional por una bomba de calor geotérmica. Dado que en la actualidad los costes de la tecnología geotérmica son muy elevados, Gas Natural Fenosa pone al alcance de sus clientes este servicio asumiendo la inversión inicial y con contratos a largo plazo, que

permiten que los ahorros obtenidos disminuyan el impacto económico de su implantación. Las instalaciones de energía geotérmica son sistemas de elevada eficiencia que permiten alcanzar rendimientos de hasta el 600%.

- Iluminación eficiente LedPark. El sector de aparcamientos y garajes, sólo en España, está formado por más de 2.400 aparcamientos públicos, además de todos los que hay en comunidades de propietarios, siendo ésta una cifra difícil de estimar. Sus principales consumos de energía provienen del sistema de iluminación y de los motores necesarios para la ventilación y extracción de las emisiones ocasionadas por el funcionamiento de los vehículos. En su apuesta por la difusión de las tecnologías eficientes, Gas Natural Fenosa ha desarrollado una solución que consiste en sustituir la iluminación tradicional de los aparcamientos más ineficientes por tecnología led, proporcionando un ahorro en consumo de iluminación de hasta el 60%, a los que hay que añadir las ventajas de una iluminación con mayor confort visual.
- Solución con biomasa. Según datos del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), en España, las energías renovables suponen en torno a un 11% sobre el consumo de energía primaria. En el caso de la biomasa es del 3,8%. El potencial de esta fuente de energía como combustible en soluciones de climatización y sus ventajas respecto a otras, como el gasóleo o el propano, ha llevado a Gas Natural Fenosa a trabajar en el desarrollo de soluciones comerciales que permitan impulsar el crecimiento de esta energía.



Junto con el desarrollo de soluciones estandarizadas, como las descritas anteriormente, la compañía desarrolla otros servicios energéticos. Son proyectos a medida, que permiten implantar soluciones complejas de eficiencia energética en los clientes cuyas necesidades no pueden adaptarse a un servicio estándar.

- Servicio energético en el alumbrado público. Gas Natural Fenosa está desarrollando proyectos de esta naturaleza, cuyos beneficios directos para el cliente son un ahorro en energía eléctrica y una disminución de las operaciones de mantenimiento. Las instalaciones de alumbrado exterior están experimentando avances tecnológicos que marcan un punto de inflexión en la tendencia de su consumo. En España, por ejemplo, la necesidad de cumplir con el Reglamento de Eficiencia Energética en Instalaciones de Alumbrado Exterior (Real Decreto 1890/2008), la irrupción de la tecnología led y la posibilidad de contratación de empresas de servicios energéticos está facilitando que los municipios puedan llevar a cabo medidas de ahorro y eficiencia energética para reducir su factura de energía. Gas Natural Fenosa es capaz de proponer soluciones, basadas en un modelo de contrato de rendimiento energético, que pueden garantizar ahorros de hasta el 85% comparado con soluciones tradicionales.
- Proyecto clima. En cuanto a la reducción de emisiones de carbono, la apuesta de Gas Natural Fenosa es la creación de valor y la mejora de la competitividad del cliente. En este sentido, la compañía ha aprovechado la iniciativa Proyecto Clima de la Oficina Española del Cambio Climático (OECC), en el marco del Fondo de Carbono FES-CO₂, cuyo objetivo es incentivar la reducción de emisiones de CO₂ de las empresas españolas con actividad en los sectores difusos. Gas Natural Fenosa presentó dos proyectos: el plan de implantación de la Solución de Climatización Renovable y el proyecto para

la sustitución de combustibles tradicionales por gas natural comprimido vehicular. Estos dos proyectos representan un potencial de reducción de emisiones de 287.500 t CO₂ a diez años.

- Proyecto 3e-Houses. Este proyecto europeo consiste en la integración de nuevas tecnologías de la información en viviendas para obtener un sistema innovador de ahorro energético. En 2012, Gas Natural Fenosa obtuvo los resultados del proyecto piloto español de sesenta viviendas del municipio barcelonés de Sant Cugat del Vallés, cuyo objetivo inicial era reducir su consumo energético un 20% durante doce meses. Para ello, se crearon herramientas para calcular y visualizar en tiempo real los consumos energéticos de las viviendas. Para buscar la concienciación y la colaboración de los participantes, se ofreció acceso gratis a Internet y un dispositivo digital en el que comprobar fácilmente el gasto que realizaban en cada momento y poder, así, aplicar indicaciones o soluciones energéticas sencillas para la reducción sus consumos. El proyecto ha permitido conocer el potencial de ahorro a través de la implantación de sistemas de gestión energética en el sector residencial y, por otra parte, saber en qué condiciones estas tecnologías son más efectivas para su posterior implantación. En cuanto al potencial de ahorro, se ha cumplido con el objetivo inicial, que preveía un ahorro anual de 256 euros por hogar.

La importancia de la conciencia ciudadana para un modelo energético más eficiente

La velocidad en la adopción de estas nuevas tendencias dependerá en gran medida de la capacidad de gestión que tenga el ciudadano en sus manos. Gas Natural Fenosa trabaja desde hace años, en colaboración con instituciones sociales, en la difusión de este conocimiento y en la aplicación de tecnologías relacionadas con servicios energéticos.

Una de las prioridades de la empresa es la promoción y difusión de la eficiencia energética a través de campañas de sensibilización. Gas Natural Fenosa participa en seminarios y conferencias para informar de los productos y servicios que mejor se adaptan a sus necesidades. También promueve acuerdos de cooperación con importantes asociaciones de consumidores y empresariales para lograr un uso más eficiente de la energía.

Asimismo, continúa dedicando esfuerzos y recursos a la sensibilización de los clientes en el uso eficiente de la energía, ya que su colaboración resulta indispensable para el logro de los objetivos comunes establecidos en la materia.

En el caso de los clientes domésticos, les asesora, a través de campañas y del portal web www.hogareficiente.com, sobre cómo ahorrar energía en el hogar y los beneficios que supone para el medio ambiente. Para las empresas e industrias, la compañía cuenta con el portal www.empresaeficiente.com. Ambos portales web sirven como punto de referencia de los programas

de eficiencia energética de la compañía y ofrecen, entre otros, servicios de asesoría energética, cursos *online*, guías y una herramienta inteligente de diagnóstico energético.

Cabe destacar que, desde 2004, la compañía elabora anualmente los índices de eficiencia energética en los sectores residencial y de pymes, que se han convertido en una referencia en la medición de los hábitos de consumo de energía en España. Estos estudios estadísticos permiten analizar el nivel y la evolución de la eficiencia en España y conocer el potencial de ahorro de dichos sectores. De acuerdo con la última edición del índice, los hogares españoles tienen un potencial de ahorro energético del 8,38% de su factura. La elaboración de estos índices constituye para Gas Natural Fenosa una oportunidad para posicionarse ante el público como una compañía líder en eficiencia energética, que se preocupa por el bienestar y el ahorro de sus clientes.

Gas Natural Fenosa quiere convertirse en un gestor energético integral que apuesta por el consumo sostenible de sus clientes



Redes inteligentes

Son redes que integran el comportamiento y las acciones de los usuarios conectados, con el objetivo de asegurar un suministro sostenible, económico y seguro. Las redes inteligentes se diseñan con distintas tecnologías y permiten nuevos modelos de gestión que se irán implantando progresivamente y que, de forma previa a su introducción definitiva en el mercado, están siendo probados a través de distintos proyectos.

Este tipo de redes están consideradas como un elemento clave en la consecución de los objetivos de reducción de emisiones de CO₂, la mejora de la eficiencia energética y la reducción de la dependencia energética exterior.

La generación distribuida o la gestión de la demanda del vehículo eléctrico se apoyarán en las redes inteligentes y proporcionarán a las compañías eléctricas y a los consumidores un nuevo escenario de relación, en el que la capacidad de interconexión mutua mejorará la eficiencia energética y otorgará al consumidor mayor poder de decisión sobre cuándo y cómo quiere consumir energía.

Las compañías eléctricas deberán adaptarse a este nuevo escenario, lo que supone importantes oportunidades para las que Gas Natural Fenosa se está preparando.



Nuestro enfoque

Durante 2012, Gas Natural Fenosa continuó con el desarrollo de las redes inteligentes en tres ámbitos de actuación: proyectos tecnológicos, proyectos de demostración y proyectos de implantación real de las tecnologías.

Innovación tecnológica

Gas Natural Fenosa impulsa el uso de tecnologías novedosas, en diferentes grados de madurez, participando en foros, consorcios y proyectos nacionales e internacionales, en la mayoría de los casos, financiados por diferentes programas de las administraciones públicas.

- **Energos:** el principal objetivo de este proyecto es la investigación de elementos básicos que configuran una red inteligente, capaz de gestionar en tiempo real todos los flujos multidireccionales originados en el nuevo modelo de red eléctrica. Los resultados que se persiguen son, entre otros, la definición de una arquitectura óptima para este tipo de red, el diseño de una plataforma de simulación o la definición de modelos unificados de datos.
- **Imponet:** especificación, diseño y construcción de una plataforma de *software* flexible y escalable para la captación y tratamiento de la gran cantidad de información procedente de contadores inteligentes. Será el marco de referencia para futuras infraestructuras de *software* para redes eléctricas.
- **Hiperdno:** tecnologías informáticas de alto rendimiento para la explotación de redes de distribución inteligentes, basadas en soluciones de computación distribuida.

Adicionalmente, en 2012, se comenzaron nuevos proyectos de innovación que contemplan desarrollos más focalizados, como el proyecto de Inspección Inteligente de Líneas (I2L); el proyecto SEPS, sistema experto para conocer con precisión la probabilidad de incidentes en la red; o el proyecto Operador Virtual de Microrredes (OVI-RED), que desarrolla un sistema para operar y optimizar redes de clientes con consumos y fuentes de generación.

En el contexto de desarrollo de estos proyectos, surgió la necesidad de disponer de un entorno en el que poder desarrollar una plataforma de prueba de esta tecnología. Por ello, se ha creado el entorno Laboratorio de Integración de Redes (Linter), focalizado en la interoperabilidad de contadores, la automatización de la red de media y baja tensión, y la integración de la generación renovable.

Demostración de tecnologías

- **Scala:** primer proyecto demostrativo de redes inteligentes en las poblaciones de Alcalá de Henares y Aranjuez (España), para la gestión de 86.000 contadores telecontrolados y 424 centros de transformación. En 2012, se terminó el despliegue de los contadores inteligentes y la implantación de equipos en los centros de transformación. Este proyecto es el campo de prueba y validación de todo el equipamiento susceptible de desplegarse de forma masiva.
- **Price:** ambicioso proyecto liderado conjuntamente por Gas Natural Fenosa e Iberdrola y formado por un consorcio de 19 empresas y universidades. Se desarrolla en la región del Henares (España), involucra a una población de 500.000 habitantes, más de 200.000 puntos de suministro y más de 1.600 centros de transformación. Su objetivo es demostrar el uso de soluciones tecnológicas interoperables, proveer estándares abiertos de la red inteligente aplicables a la supervisión y automatización de la red, la gestión energética de los centros de transformación, la integración de la generación distribuida y la gestión de la demanda.
- **iGreenGrid y Discern:** proyectos para medir, a través de indicadores de eficiencia, la mejoras que suponen las soluciones de redes inteligentes, poder comparar entre distintas demostraciones en toda Europa y tratar de transferir soluciones o mejores prácticas entre demostradores.

Implantación de soluciones de redes inteligentes

- **Itac@:** proyecto interno de referencia de la compañía. Tiene por objetivo encauzar y potenciar las actuaciones de cambio de modelo de negocio de distribución eléctrica en todos los ámbitos de la gestión. Sus objetivos son:
 - Una única estructura de proyecto para integrar esfuerzos.
 - Definir la transformación de procesos hacia un nuevo modelo de negocio.
 - Definir y validar la tecnología que soporta el nuevo modelo de red.
 - Identificar los impactos más relevantes en el modelo funcional de recursos.
 - Garantizar la operación transitoria de nuevos elementos.

En 2012, se sustituyeron 533.000 contadores eléctricos por contadores inteligentes, se automatizaron 2.880 centros de transformación y, progresivamente, se está llevando a cabo la facturación remota, que hasta el momento ha llegado a 100.000 clientes residenciales. El ahorro de emisiones medio al evitar los desplazamientos de lectura de contador se estima en 180 gr de CO₂ por contador y año.

gobierno de **Gas Natural Fenosa**

Buen gobierno para una
gestión eficaz y transparente. 44

La gestión del riesgo. 50

Auditoría interna. 56

Buen gobierno para una gestión eficaz y transparente

El gobierno en Gas Natural Fenosa se rige según los principios de eficacia y transparencia establecidos de acuerdo con las principales recomendaciones y estándares existentes.

No en vano, enfocar la toma de decisiones según estos principios, no solo favorece una gestión adecuada de las operaciones de la compañía y la mejora de su rentabilidad, sino que, además, constituye una importante contribución al crecimiento sostenible del entorno que acoge sus actividades.

Ello se debe a que la toma de buenas decisiones favorece la eficiencia, la integridad y previene episodios de mala gestión evitando, así, situaciones que podrían debilitar tanto a la compañía como al tejido institucional y socioeconómico de su entorno.

La gestión preventiva de los riesgos, que incluye cuestiones más allá de la dimensión económica de las actividades, es otra actuación fundamental en el buen gobierno de Gas Natural Fenosa. En esta línea, la compañía, a través de su Consejo de Administración, analiza y aprueba anualmente su perfil de riesgo y establece las medidas necesarias para mitigar este tipo de situaciones. Igualmente, de acuerdo con la Política de



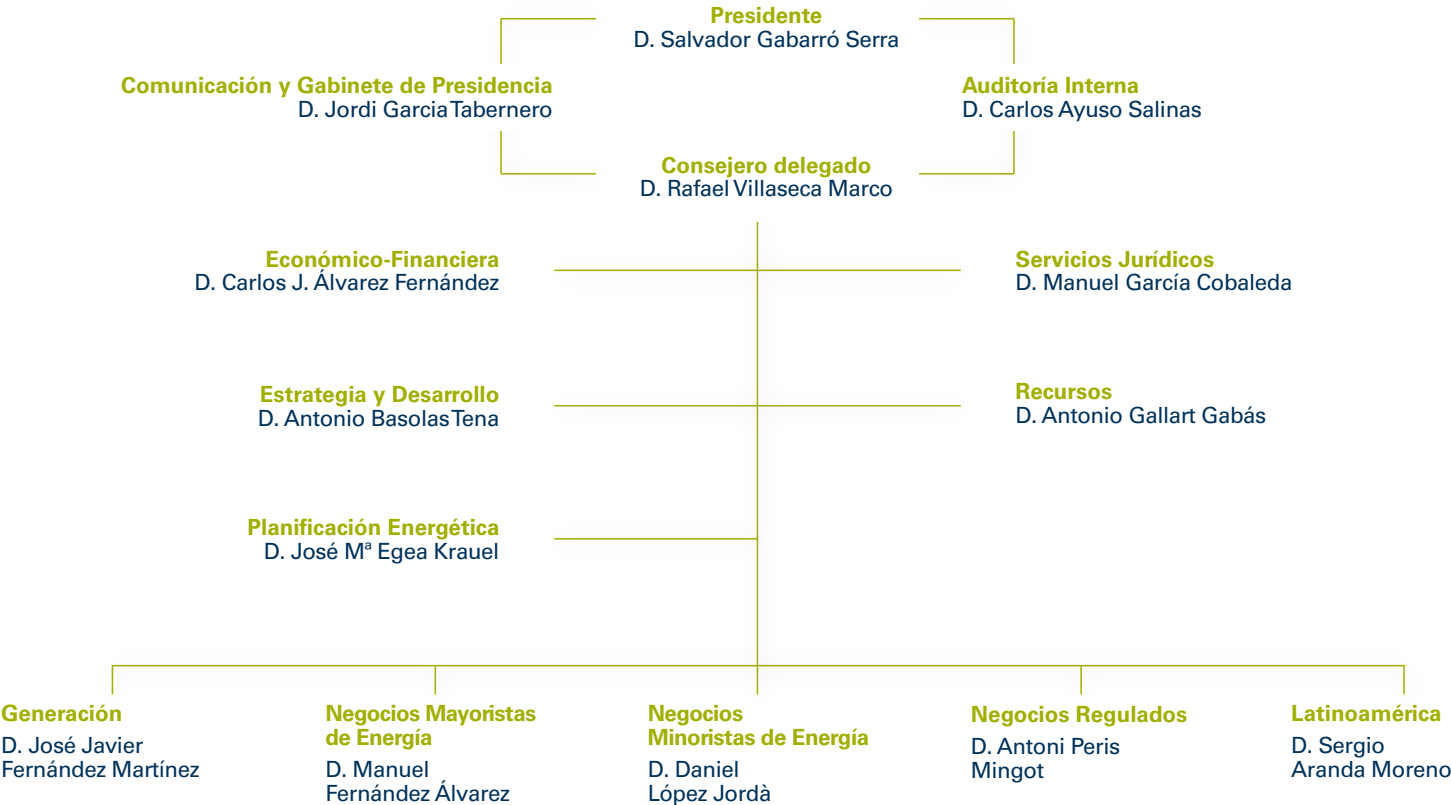
Responsabilidad Corporativa, incluye las cuestiones éticas, sociales y ambientales en la planificación de sus actividades.

Solo la integración de los anteriores criterios, junto con la búsqueda de la rentabilidad, garantiza proyectos y operaciones responsables con capacidad de generar valor a largo plazo.

El control interno es otro de los pilares básicos en el modelo de buen gobierno de Gas Natural Fenosa. Para ello, la compañía revisa sus actividades periódicamente a través de sus procesos de *compliance* legal y auditoría interna, enfocados, fundamentalmente, a evitar posibles ineficiencias y eliminar o mitigar los principales riesgos de la compañía. Igualmente, su máximo órgano de gobierno evalúa la calidad y eficacia en sus propios procesos periódicamente.

El éxito de esta cultura empresarial de buen gobierno, responsabilidad y enfoque preventivo de riesgos, tiene su mejor reflejo en los 170 años de historia de crecimiento sostenido de Gas Natural Fenosa. Por ello, la compañía continuará desarrollando sus actividades y orientando sus procesos de toma de decisiones de acuerdo a los estándares más elevados. Únicamente con el mejor gobierno corporativo se puede dar la mejor respuesta a los retos que plantea el escenario actual.

Organigrama
Gas Natural Fenosa



Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

- Modificar la normativa interna y la definición de los protocolos y mecanismos convenientes en prevención de la responsabilidad penal de Gas Natural Fenosa.
- Lanzar una metodología para la objetivación de primas de riesgo por negocio a partir de la volatilidad soportada y su contribución al valor de Gas Natural Fenosa.
- Potenciar la sistematización del cálculo del capital económico (pérdida inesperada crediticia a que está expuesta Gas Natural Fenosa por un deterioro severo de la calidad crediticia de su cartera comercial).

Acciones previstas en 2013

- Modificar el Programa Anticorrupción.
- Elaborar el Mapa de Riesgos Reputacional.
- Elaboración del Mapa de Riesgos de Cambio Climático.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos en el gobierno de la compañía

- Adaptar el funcionamiento de los órganos de gobierno de la compañía a las recomendaciones y nuevas disposiciones legales en materia de gobierno corporativo.
- Garantizar la predictibilidad y la sostenibilidad en el desempeño operativo y financiero de la compañía a través de un enfoque de gestión del riesgo adecuado.



Principios de gobierno corporativo

Los órganos de gobierno de Gas Natural Fenosa rigen su funcionamiento según las recomendaciones de buen gobierno establecidas para sociedades cotizadas, así como por la legislación relativa a esta materia.

El buen gobierno es, en todo caso, un concepto en constante evolución. En España, recientemente, se han puesto en marcha iniciativas para aprobar nuevos modelos de informe de Buen Gobierno y de Retribución de Administradores. Igualmente, se está avanzando en la modificación del Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

En este marco, el reto de la compañía consiste en adaptarse a estas novedades que se articulan en forma de recomendaciones o modificaciones legislativas. Todo ello, con objeto de ser reconocida como compañía de referencia en este ámbito. Así, en 2012, se realizó un gran esfuerzo para permanecer al corriente de las novedades y adaptarse a las mismas.

Las prácticas de gobierno corporativo de Gas Natural Fenosa están descritas con detalle en diversos informes anuales, que son sometidos a la Junta General de Accionistas para su aprobación. Con esta documentación, la compañía informa sobre las normas y procedimientos más relevantes implantados en la materia, así como sobre los criterios que sirven de base para la toma de decisiones.

Entre estos criterios, la gestión preventiva de riesgos y la consideración de aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa ocupan un lugar primordial en la actividad del consejo. No en vano, conforme a su reglamento de funcionamiento,

este órgano se encarga de aprobar las políticas de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa y, anualmente, a través de la formulación de los respectivos informes (Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe de Responsabilidad Corporativa), revisa los riesgos y oportunidades en dichas materias. Asimismo, el consejo ha estado implicado en otras actuaciones clave, como la aprobación de la actualización del Código Ético en 2009, que fue aprobado por primera vez en 2005.

La compañía, a través de la celebración de programas de actualización de conocimientos, ofrece, en aquellos casos en los que se estima necesario, oportunidades para que los miembros del consejo tengan información de primera mano sobre este y otros ámbitos, a través de la invitación a sus reuniones de reputados especialistas en materias concretas.

En el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo participan la Junta General de Accionistas, así como el Consejo de Administración y sus comisiones: Comisión Ejecutiva, Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y Comisión de Auditoría y Control. También el Comité de Dirección desempeña un papel relevante.

El funcionamiento del Consejo de Administración y sus comisiones ocupa un lugar destacado dentro de las prácticas de buen gobierno en Gas Natural Fenosa. Por ello, y de acuerdo con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y al propio Reglamento del Consejo, anualmente se evalúa la calidad y eficiencia de su funcionamiento.

En dicha evaluación se examinan cuestiones tales como las modificaciones introducidas en las normas de gobierno corporativo; el número de sesiones de los distintos órganos de gobierno; los acuerdos e informes emitidos; la estructura y tipología de miembros de los órganos de gobierno; la asistencia a las sesiones; la convocatoria de las reuniones y la documentación que acompaña a las mismas; el lugar de su celebración, y los debates habidos.

Tras el ejercicio 2012, la conclusión es que tanto el Consejo de Administración como sus comisiones han funcionado con la normalidad esperada, ejercitando, plenamente y sin interferencias, sus competencias con total respeto tanto de la legalidad vigente como de las normas de organización y funcionamiento del propio reglamento del consejo.

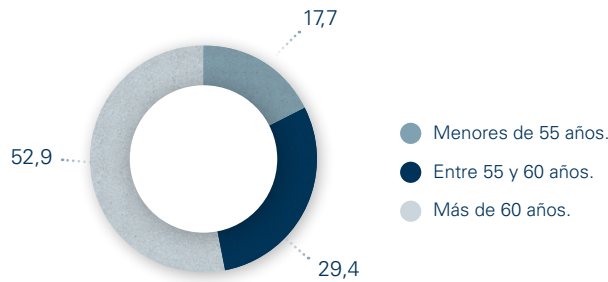
Cabe destacar, que, como consecuencia de la adhesión de la compañía al Código de Buenas Prácticas Tributarias, cuyo objetivo es reforzar la colaboración entre empresas y administraciones tributarias para reducir la litigación, se informa regularmente al Consejo de Administración sobre las políticas fiscales aplicadas por la compañía.

El gobierno en Gas Natural Fenosa se rige según principios de eficacia y transparencia de acuerdo a las principales recomendaciones y estándares



Toda la información corporativa de Gas Natural Fenosa se encuentra a disposición de los interesados en la página web de la compañía, www.gasnaturalfenosa.com

Diversidad del Consejo de Administración (%)



Composición del Consejo de Administración y de las distintas comisiones (a 31 de diciembre de 2012)

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Naturaleza del cargo
Presidente	D. Salvador Gabarró Serra	Presidente			Ejecutivo
Vicepresidente	D. Antonio Brufau Niubó	Vicepresidente		Vocal	Dominical
Consejero delegado	D. Rafael Villaseca Marco	Consejero delegado			Ejecutivo
Vocal	D. Ramon Adell Ramon ¹		Vocal		Independiente
Vocal	D. Enrique Alcántara-García Irazoqui ²	Vocal			Dominical
Vocal	D. Xabier Añoveros Trías de Bes ³				Independiente
Vocal	D. Demetrio Carceller Arce	Vocal			Dominical
Vocal	D. Santiago Cobo Cobo			Vocal	Independiente
Vocal	D. Nemesio Fernández-Cuesta Luca de Tena				Dominical
Vocal	D. Felipe González Márquez				Independiente
Vocal	D. Emiliano López Achurra	Vocal			Independiente
Vocal	D. Carlos Losada Marrodán	Vocal	Presidente		Independiente
Vocal	D. Juan María Nin Génova	Vocal			Dominical
Vocal	D. Heribert Padrol Munté ⁴				Dominical
Vocal	D. Juan Rosell Lastortras				Dominical
Vocal	D. Luis Suárez de Lezo Mantilla		Vocal		Dominical
Vocal	D. Miguel Valls Maseda			Presidente	Independiente
Secretario no consejero	D. Manuel García Coboleda	Secretario	Secretario	Secretario	

¹ D. Ramon Adell Ramon entró a formar parte de la Comisión de Auditoría y Control el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.
² D. Enrique Alcántara-García Irazoqui entró a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.
³ D. Xabier Añoveros Trías de Bes entró a formar parte del Consejo de Administración el 20 de abril de 2012, para cubrir la vacante existente.
⁴ D. Heribert Padrol Munté entró a formar parte del Consejo de Administración el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.

Modelo retributivo del Consejo de Administración

La retribución de los consejeros representa un tema de capital importancia en el buen gobierno de la compañía y, como tal, constituye una legítima preocupación de los accionistas.

Por ello, Gas Natural Fenosa, de acuerdo con el marco legal existente, informa periódicamente, a través de su Informe Anual, sobre las retribuciones de los miembros del Consejo de Administración.

En 2012, este informe, en cumplimiento de la Ley de Economía Sostenible, se sometió

a voto consultivo de la Junta General de Accionistas. En él, además de aprobarse las remuneraciones del último año, se puso de manifiesto que, para futuros ejercicios, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá informar favorablemente al Consejo de Administración sobre el mantenimiento de la política

de retribuciones seguida hasta la fecha, basada en los principios de moderación, compensación por la dedicación y correspondencia con la evolución de los resultados.

La remuneración de los consejeros por sus funciones de participación en los órganos de decisión colegiada tiene la condición de fija. En esta línea, las remuneraciones establecidas en 2012,

que son las mismas que se vienen aplicando desde 2007, fueron las siguientes:

- Presidente del Consejo de Administración: 550.000 euros/anuales.
- Consejero: 126.500 euros/anuales.
- Presidente de la Comisión Ejecutiva: 550.000 euros/anuales.
- Miembro de la Comisión Ejecutiva: 126.500 euros/anuales.
- Miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones: 12.650 euros/anuales.
- Miembro de la Comisión de Auditoría y Control: 12.650 euros/anuales.

Retribuciones del Consejo de Administración (euros)

	Cargo	Consejo	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total
D. Salvador Gabarró Serra	Presidente	550.000	550.000			1.100.000
D. Antonio Brufau Niubó	Vicepresidente	126.500	126.500		12.650	265.650
D. Rafael Villaseca Marco	Consejero delegado	126.500	126.500			253.000
D. Ramon Adell Ramon ¹	Vocal	126.500		8.050		134.550
D. Enrique Alcántara-García Irazoqui ²	Vocal	126.500	80.500			207.000
D. Xabier Añoveros Trías de Bes ³	Vocal	92.000				92.000
D. Demetrio Carceller Arce	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Santiago Cobo Cobo	Vocal	126.500			12.650	139.150
D. Nemesio Fernández-Cuesta Luca de Tena	Vocal	126.500				126.500
D. Felipe González Márquez	Vocal	126.500				126.500
D. Carlos Kinder Espinosa	Vocal	46.000	46.000	4.600		96.600
D. Emiliano López Achurra	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Carlos Losada Marrodán	Vocal	126.500	126.500	12.650		265.650
D. Juan María Nin Génova	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Heribert Padrol Munté ⁴	Vocal	92.000				92.000
D. Juan Rosell Latortras	Vocal	126.500				126.500
D. Luis Suárez de Lezo	Vocal	126.500		12.650		139.150
D. Miguel Valls Maseda	Vocal	126.500			12.650	139.150
Total		2.551.000	1.435.500	37.950	37.950	4.062.400

¹ D. Ramon Adell Ramon entró a formar parte de la Comisión de Auditoría y Control el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.

² D. Enrique Alcántara-García Irazoqui entró a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.

³ D. Xabier Añoveros Trías de Bes, entró a formar parte del Consejo de Administración el 20 de abril de 2012, para cubrir la vacante existente.

⁴ D. Heribert Padrol Munté entró a formar parte del Consejo de Administración el 20 de abril de 2012, en sustitución de D. Carlos Kinder Espinosa.

La gestión del riesgo



La gestión del riesgo en Gas Natural Fenosa tiene por objetivo garantizar la predictibilidad y la sostenibilidad en el desempeño operativo y financiero de la compañía.

El trabajo de la Dirección de Riesgos de la compañía, que reporta a la Dirección General Económico-

Financiera, se centra en objetivar la exposición a las incertidumbres e interiorizar los niveles de exposición al riesgo en los procesos de toma de decisiones de la alta dirección, como instrumento para seleccionar rentabilidades de forma eficiente. El seguimiento y evaluación de la exposición al riesgo, bajo un

enfoque integrado, permite potenciar la eficiencia de esta toma de decisiones, optimizando el binomio rentabilidad-riesgo.

La gestión del riesgo se fundamenta en una serie de conceptos clave entre los que se encuentra el de perfil de riesgo, entendido como el nivel de exposición a la incertidumbre fruto de la incidencia conjunta de diferentes categorías de riesgo tipificadas por Gas Natural Fenosa.

Este perfil de riesgo, definido a través del establecimiento de políticas, normativa, umbrales y métricas específicas, se refleja en el Mapa de Riesgos Corporativo, que se remite al Comité de Riesgos y a la Comisión de Auditoría y Control para su aprobación.

Proceso de identificación caracterización y determinación del perfil de riesgo

	Determinación del perfil global de riesgo	Propuesta límite por unidad de negocio	Gestión y control de riesgo	Identificación de nuevas posiciones	Información de posiciones y riesgos	Evolución de posiciones y riesgos	Propuesta alternativa	Aprobación
Órganos de gobierno	●							●
Responsables del perfil de riesgo global		●						
Responsables de la medición y control de riesgo			●			●	●	
Responsables de la gestión del riesgo y del ámbito de actuación			●	●	●	●	●	



El buen desempeño operativo y la consecución de los objetivos de negocio en el último año ponen en valor la cultura de la gestión del riesgo de Gas Natural Fenosa. En esta línea, desde la Dirección de Riesgos, se han continuado tomando medidas para hacer frente a los retos del actual contexto macroeconómico y financiero, potenciando la transversalidad en la gestión del riesgo. Con ello, se busca un mayor dinamismo en la transmisión de la cultura organizativa y la coordinación entre las unidades de negocio y corporativas. El objetivo es compatibilizar el control con la flexibilidad requerida para la gestión eficiente de los negocios, en términos de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. En este sentido, Gas Natural Fenosa ha integrado, en la estructura de la Dirección de

Riesgos, las unidades de Gestión de Riesgos de Negocios Mayoristas y Negocios Minoristas, dependientes

de las unidades de negocio que soportan la mayor exposición al riesgo por su perfil y cifra de negocio.

Un modelo que se anticipa a la evolución del entorno

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

Tipos de riesgo

Negocio		Crédito	
Precio de <i>commodities</i>		Minorista	
Precio de la electricidad		Mayorista	
Volumen de <i>commodities</i>			
Volumen de electricidad			
Regulatorio			
Estratégico			
Financieros		Operacional	
Tipo de interés		Imagen y reputación	
Tipo de cambio		Normativo	
Liquidez		Fraude	
		Procesos	
		Sistemas	

En esta línea, en el último año, entre las principales acciones realizadas, destacan las siguientes:

- Desarrollo de una metodología para la determinación de primas de riesgo por negocio a partir de la volatilidad soportada y su contribución al valor de Gas Natural Fenosa. La compañía ha avanzado de forma significativa en la maduración de esta metodología, un instrumento que permite definir la volatilidad intrínseca de una propuesta de inversión, en un contexto donde la determinación del coste de capital exigible está en constante revisión ante el incremento de incertidumbre del entorno.
- Potenciación de la sistematización del cálculo del capital económico (pérdida inesperada crediticia por un deterioro severo de la calidad crediticia de su cartera comercial). Se ha desarrollado una metodología amparada en la estimación de pérdidas inesperadas de la cartera crediticia, lo que permite establecer el nivel de riesgo soportado en el corto plazo. Esta métrica da respuesta al deterioro del sistema financiero español al compatibilizar la optimización de la rentabilidad con el control de la exposición crediticia asumida.
- Revisión de exigencia de criterios de soporte crediticio con contrapartes. Con ello se pretende avanzar en la estimación del impacto cuantitativo potencial del deterioro de la calidad crediticia, con el objeto de optimizar la eficiencia en la gestión de la exposición crediticia y en la toma de decisiones de los negocios.

- Modelización estadística de la variabilidad del consumo de gas a la evolución estacional de la temperatura. De este modo, se puede objetivar el impacto económico de la variabilidad y mejorar la eficiencia en la planificación y la contratación de instrumentos de mitigación.

La gestión del riesgo ambiental, climatológico y reputacional

Aunque el nivel de importancia de estos riesgos sea inferior a otros, la compañía concede cada vez mayor relevancia a estas cuestiones, dado el impacto potencial que pueden tener sobre sus resultados.

De ahí que, en 2012, y gracias a la madurez de la cultura de gestión de riesgos, Gas Natural Fenosa haya promovido diversas iniciativas para profundizar en el conocimiento de la exposición de la compañía a estos riesgos:

- Incorporación al Mapa de Riesgos Corporativos de una descripción de la exposición al riesgo ambiental, donde se caractericen dichos riesgos, los procesos afectados, las acciones de gestión y sus posibles impactos.
- Inicio de un proceso de reflexión sobre el posicionamiento de la compañía en relación con el cambio climático. Asimismo, dentro de este ámbito, se prevé lanzar el año que viene el desarrollo de un mapa de riesgos específico de cambio climático.
- Avance en la modelización probabilística de la variabilidad del consumo de gas, con la que poder prevenir los efectos negativos en los resultados de inviernos suaves.

- Lanzamiento del Mapa de Riesgos Reputacionales de Gas Natural Fenosa, con el que poder entender la verdadera exposición de la compañía en este ámbito.

De cara a 2013, y a partir de estas acciones, los principales objetivos de Gas Natural Fenosa se centrarán en la caracterización definitiva de los Mapas de Riesgo Reputacional y Ambiental.

Una gestión integrada

Gas Natural Fenosa analiza su perfil global de riesgo de manera continua a través de la identificación, caracterización y medición de los riesgos de mayor relevancia por su impacto potencial sobre los estados financieros de la compañía. Con ello, se determina el máximo nivel aceptado de exposición al riesgo, así como los límites admisibles para su gestión. Estos límites se asignan para cada categoría de riesgo y también en términos globales, constituyendo así el perfil global de riesgo objetivo.

Las herramientas que permiten a la compañía una mejora continua en el proceso de identificación, caracterización y determinación del perfil de riesgo de Gas Natural Fenosa son las siguientes:

El Comité de Gestión de Riesgos

Es responsable de determinar y revisar el perfil de riesgo objetivo de la compañía, garantizando su alineamiento con la posición estratégica de la misma y velando por los intereses de terceros. Asimismo, supervisa que toda la organización comprenda y acepte su responsabilidad en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos más relevantes.

La Norma General de Riesgos define el marco de principios y pautas de comportamiento que facilitan la identificación, información, evaluación

y gestión de la exposición al riesgo de Gas Natural Fenosa. Es actualizada e implantada por el Comité de Riesgos.

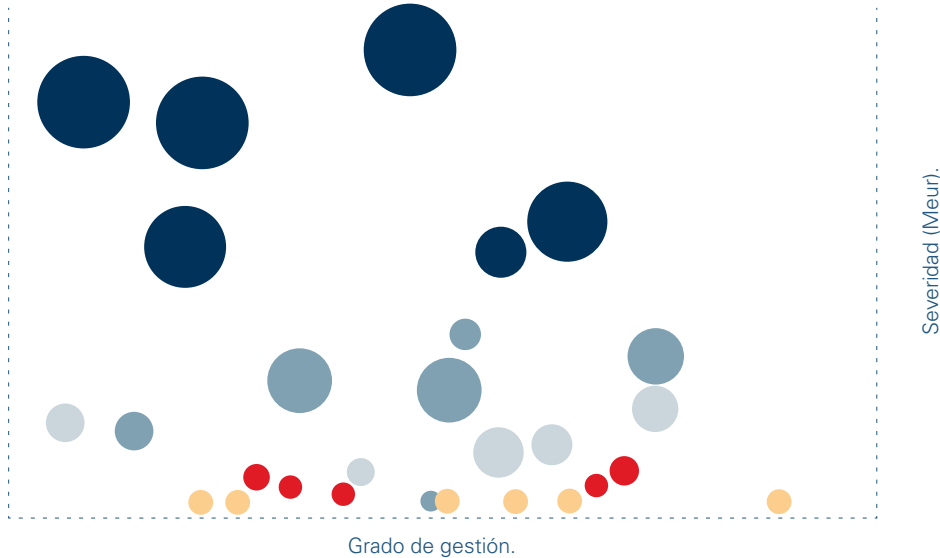
El Mapa de Riesgos

Es una reflexión liderada por el Comité de Riesgos y orientada a caracterizar y cuantificar los riesgos más relevantes.

En la identificación de estos riesgos, se tienen en cuenta las características de la posición en riesgo, las variables de impacto, la severidad potencial cuantitativa y cualitativa, la probabilidad de ocurrencia y el grado de gestión y control.

Los diferentes riesgos son caracterizados en términos absolutos y relativos, generando una ilustración gráfica de los mismos. Las conclusiones son presentadas a la Comisión de Auditoría y Control y, en su caso, al Consejo de Administración. El Mapa de Riesgos se actualiza anualmente.

Mapa de Riesgos Corporativo



Severidad del impacto de los riesgos

- Muy alta.
- Baja.
- Alta.
- Muy baja.
- Media.



El Sistema de Medición de Riesgos

Tiene como cometido cuantificar, de forma recurrente y con base probabilística, la posición en riesgo asumida a nivel global para las diferentes categorías de riesgo.

Está concebido como una herramienta de soporte a las unidades de negocio y garantiza que éstas cuenten con un nivel de autonomía óptimo en la toma de decisiones. Asimismo, asegura que el nivel de riesgo asumido por la compañía y por cada unidad de negocio sea acorde con el perfil establecido por los órganos de gobierno.

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

El sistema abarca fundamentalmente tres categorías de riesgo:

- Riesgo de mercado, entendido como la incertidumbre relacionada con los precios de las materias primas, tipos de cambio y tipos de interés, los cuales pueden incidir sobre los balances de la compañía, los costes de aprovisionamiento o la capacidad de financiación en los mercados de capitales.
- En 2012, Gas Natural Fenosa mejoró su comprensión acerca de cómo este riesgo afecta al valor de la compañía en el largo plazo, habiendo modelizado la variabilidad de este valor a partir de los principales factores que inciden en él (capacidad de generación de recursos del activo, estabilidad de los mismos, variabilidad de la estructura financiera exigible y volatilidad de factores de descuento aplicables). Con ello, la compañía ha podido identificar las medidas necesarias para gestionar su valor en el largo plazo, así como el de sus inversiones.
- Riesgo de crédito, entendido como el riesgo de solvencia financiera de la cartera comercial de la compañía.

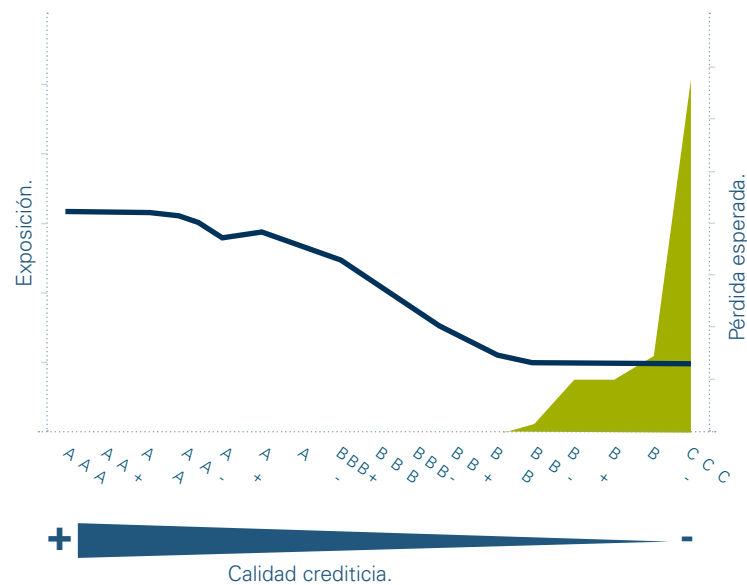
En este ámbito, y ante el creciente deterioro de la solvencia del sistema financiero español, Gas Natural Fenosa profundizó, en 2012, en la medición a corto plazo de las rentabilidades obtenidas en la colocación de excedentes en entidades financieras. Ello ha permitido mejorar la gestión de esta actividad y seleccionar carteras más eficientes.

- Riesgo operacional asegurable, entendido como la posible ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallos en procesos, sistemas internos u otros factores.

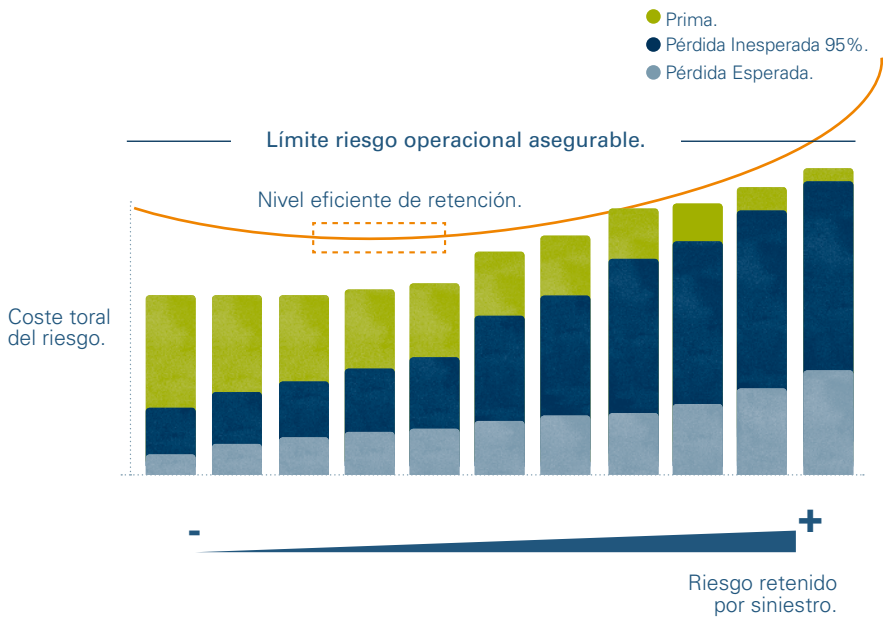
En 2012, el Comité de Riesgos ratificó el límite de Riesgo Operacional Asegurable fijado en el procedimiento existente en la compañía, para gestionar la exposición de Gas Natural Fenosa en este ámbito.

Asimismo, con el incremento, en el último año, del nivel de toma de conciencia en la compañía respecto a este riesgo, así como de la mejor gestión de su exposición, se ha producido una mejora significativa de la percepción del mercado reasegurador en relación con la excelencia operativa en Gas Natural Fenosa. Ello ha supuesto que 2012 haya sido el que menor incidencia de este riesgo ha registrado, así como que se haya logrado una mejora cualitativa del panel de reaseguradores que participan en los diversos programas de seguro.

Riesgo de crédito. El gráfico refleja de forma sintética la lógica del perfil de riesgo y pérdida esperada. Peores niveles de calidad crediticia exigen limitar la exposición de la compañía. Asimismo, el gráfico muestra la distribución de la pérdida esperada, creciente a mayor deterioro de la calidad crediticia de los clientes.



Riesgo operacional asegurable. El gráfico representa alguna de las magnitudes fundamentales en lo que respecta a su gestión: nivel eficiente de retención y desglose de los costes totales asociados al riesgo (prima, pérdida inesperada, pérdida esperada).



Auditoría interna

En Gas Natural Fenosa, la auditoría interna es una herramienta de valoración independiente y objetiva. La Dirección de Auditoría Interna reporta, a su vez, a la Comisión de Auditoría y Control, al presidente y al consejero delegado de Gas Natural Fenosa.

Su misión es la de garantizar la supervisión y evaluación continua de la eficacia del Sistema de Control Interno, incluido el Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales, en todos los ámbitos de Gas Natural Fenosa, aportando un enfoque metódico y riguroso para el seguimiento y mejora de los procesos y para la evaluación de los riesgos y controles operacionales asociados a los mismos. Todo ello está orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, así como a la asistencia a la Comisión de Auditoría y Control y al primer nivel de dirección de la compañía, en el cumplimiento de sus funciones en materia de gestión, control y gobierno corporativo.



El Plan Estratégico de Auditoría de Procesos (con un horizonte temporal de cinco años) y los Planes de Auditoría Interna Anuales se elaboran considerando, principalmente, el Plan Estratégico corporativo, las áreas de riesgo incluidas en el Mapa de Riesgos Corporativo, la matriz de alcance del SCIIF, la valoración de los riesgos operacionales de cada uno de los procesos (mapas de riesgos operacionales), los resultados de las auditorías de años anteriores, y las propuestas de la Comisión de Auditoría y Control y el primer nivel de dirección.

La metodología de valoración de los riesgos operacionales está alineada con las mejores prácticas de gobierno corporativo y basada en el marco conceptual del Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), tomando como punto de partida la tipología de los riesgos definidos en el Mapa de Riesgos Corporativo de la compañía.

En el desarrollo de su actividad, el Área de Auditoría Interna verifica de forma recurrente el cumplimiento de todas aquellas políticas, normas y controles de los procesos, con objeto de supervisar su adecuado funcionamiento y prevenir e identificar sucesos de fraude, corrupción o soborno. Los riesgos operacionales asociados a los procesos son priorizados valorando su incidencia, importancia relativa y grado de

control. En función de los resultados obtenidos en la citada evaluación, se diseñó un plan de acción orientado a implantar las medidas correctivas que permitan mitigar los riesgos residuales identificados, con un impacto potencial superior al riesgo tolerable o aceptado establecido.

Durante el ejercicio 2012, se implementó un proyecto liderado por las áreas Económico-Financiera y de Auditoría Interna, que tiene por objeto mejorar el modelo del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) de Gas Natural Fenosa y su supervisión por parte de la Comisión de Auditoría y Control, y se incorporaron aquellas recomendaciones sobre el SCIIF, publicadas en junio de 2010 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que se encontraban pendientes de implantación o en desarrollo en la compañía.

Asimismo, durante los ejercicios 2011 y 2012 se diseñó e implantó un Modelo de Prevención de Riesgos Penales que incorpora la estructura de control interno ya existente en Gas Natural Fenosa, con objeto de prevenir de forma eficaz la ocurrencia de los delitos previstos en la Ley Orgánica 5/2010 sobre la Reforma del Código Penal, que entró en vigor el 23 de diciembre de 2010, según la cual se introduce en España la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y que establece atenuantes en el caso de existir modelos de control interno eficaces. El citado modelo ha sido diseñado e implantado por la Dirección General de Servicios Jurídicos y es supervisado anualmente por la Comisión de Auditoría y Control, a través del área de Auditoría Interna.

Cabe destacar que, debido al carácter independiente y transversal de las funciones de la Dirección de Auditoría Interna, ésta lidera o participa en otros proyectos relevantes desde el punto de vista del cumplimiento de las normas internas de conducta y ejerce la presidencia de la Comisión del Código Ético.

Durante 2012, se desarrollaron 127 proyectos de auditoría interna, 41 de ellos para la revisión de procesos vinculados a los principales riesgos operacionales, entre los que se incluye el riesgo de fraude, de las direcciones generales de negocio y corporativas de Gas Natural Fenosa. Los análisis realizados alcanzaron el 100% de las direcciones generales e hicieron especial hincapié en aquellas con mayores probabilidades de materialización de estos riesgos.

Gracias a la función de Auditoría Interna se garantiza la eficacia del Sistema de Control Interno de la compañía



2012
corporate
responsibility
report

la responsabilidad
corporativa y
Gas Natural Fenosa

El gobierno de la
responsabilidad corporativa. 65

Premios y reconocimientos. 70

Diálogo con grupos de interés. 71

La responsabilidad corporativa y Gas Natural Fenosa



Orientación al cliente

Dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Queremos ser capaces de darles una respuesta rápida y eficaz, y proporcionarles un servicio excelente que, además de cumplir con los requisitos legales, esté acorde con los compromisos voluntariamente asumidos por nuestro grupo.

Nuestros principios

- Construir relaciones de confianza con vocación a largo plazo a través de un trato cercano y accesible.
- Escuchar sus opiniones para poder adecuarnos a sus necesidades.
- Trabajar, a lo largo de toda nuestra cadena de valor, para mejorar continuamente la calidad y la seguridad de nuestros productos y servicios.



Compromiso con los resultados

Elaboramos planes estratégicos y señalamos objetivos colectivos e individuales. Tomamos decisiones para mejorar los resultados y asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos gestionando adecuadamente los riesgos.

Nuestros principios

- Trabajar para obtener una rentabilidad adecuada a los recursos empleados.
- Promover la gestión eficiente de los recursos dentro del marco de una mejora continua de los procesos.
- Aplicar en todo momento las mejores prácticas de transparencia informativa, estableciendo canales de comunicación, tanto con los mercados como con el resto de agentes con intereses en el grupo, para afianzar nuestra credibilidad y reputación.



Medio ambiente

Desarrollamos nuestras actividades prestando una especial atención a la protección del entorno y al uso eficiente de los recursos naturales que necesitamos para satisfacer la demanda energética.

En el respeto al medio ambiente actuamos más allá del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos ambientales que voluntariamente adoptemos, involucrando a nuestros proveedores y fomentando en nuestros grupos de interés el uso responsable de la energía.

Nuestros principios

- Contribuir al desarrollo sostenible mediante la ecoeficiencia, el uso racional de los recursos naturales y energéticos, la minimización del impacto ambiental, el fomento de la innovación y el uso de las mejores tecnologías y procesos disponibles.
- Contribuir a la mitigación del cambio climático a través de energías bajas en carbono y renovables, la promoción del ahorro y la eficiencia energética, la aplicación de nuevas tecnologías y la captura del carbono.
- Integrar criterios ambientales en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores.
- Minimizar los efectos adversos sobre los ecosistemas y fomentar la conservación de la biodiversidad.
- Garantizar la prevención de la contaminación y la mejora continua mediante la optimización de la gestión ambiental, la minimización de los riesgos ambientales y la participación activa de los empleados.



Interés por las personas

Promovemos un entorno de trabajo respetuoso con nuestros empleados e implicado en su formación y desarrollo profesional. Propiciamos la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y géneros en nuestras organizaciones.

Nuestros principios

- Proporcionar a nuestros empleados formación y oportunidades de desarrollo profesional adecuadas a sus competencias.
- Promover un entorno de trabajo motivador, en el que se asegure y respete al empleado y la aportación responsable de sus iniciativas.
- Fomentar la claridad de objetivos, el liderazgo eficaz, las compensaciones competitivas y el reconocimiento de los logros.
- Facilitar las condiciones para el mejor equilibrio personal y profesional en un marco de igualdad y diálogo.



Seguridad y salud*

Planificamos y desarrollamos nuestras actividades asumiendo que nada es más importante que la seguridad y la salud. En este sentido, nuestra actuación va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y otros requisitos que voluntariamente adoptemos, impulsando la mejora continua en las condiciones de trabajo y en la gestión de la seguridad y la salud, involucrando a nuestros proveedores, empresas colaboradoras, clientes y otros grupos de interés, con el objetivo de eliminar los accidentes y los daños a la salud.

Nuestros principios

- Garantizar que la seguridad y la salud son una responsabilidad no delegable, que a través de un compromiso visible es liderada por la alta dirección y asumida de forma proactiva e integrada por toda la organización, así como por nuestros proveedores y empresas colaboradoras.
- Establecer la seguridad y la salud como una responsabilidad individual que condiciona el empleo de los trabajadores de Gas Natural Fenosa, así como la actividad de sus empresas colaboradoras.
- Velar por que cualquier situación potencial de riesgo que pudiera afectar a los trabajadores, clientes, público y a la seguridad de las instalaciones sea notificada, evaluada y gestionada de un modo apropiado.
- Establecer el aprendizaje como motor del cambio hacia la cultura de la seguridad, mediante la formación continua, el análisis de accidentes e incidentes y la difusión de las lecciones aprendidas.
- Integrar criterios de seguridad y salud exigentes en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, instalaciones, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores y empresas colaboradoras, cuyo incumplimiento condicione el inicio o la continuidad de la actividad.
- Proporcionar los recursos y medios necesarios que posibiliten el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos en cada momento.

* Como consecuencia de los trabajos asociados al proyecto Compromiso con la Seguridad y la Salud (ver capítulo Seguridad y Salud) un nuevo texto para este compromiso fue aprobado por el Consejo de Administración en su sesión del 22 de marzo de 2013.



Compromiso con la sociedad

Aceptamos nuestra responsabilidad y contribuimos al desarrollo económico y social de los países en los que estamos presentes aportando nuestros conocimientos, capacidades de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros beneficios a la inversión social, manteniendo un diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción.

Nuestros principios

- Integración positiva en la sociedad de los países en los que estamos, evaluando el impacto social de nuestra actividad y respetando la cultura, las normas y el entorno.
- Generar valor a través de nuestra propia actividad y con la colaboración con organizaciones no gubernamentales, la comunidad local y otros agentes sociales, en todos los países donde estamos presentes.
- Promover la educación, la formación, la riqueza cultural y la inclusión de los colectivos más desfavorecidos a través de la inversión social.



Integridad

Fomentar que las personas que integran el grupo actúen con ética, honestidad e integridad, respetando los valores, principios y códigos éticos que impulsa el grupo, contribuyendo así al aumento de la confianza hacia nuestra empresa.

Nuestros principios

- Rechazar la corrupción, el fraude y el soborno en el desarrollo de nuestra actividad y establecer medidas para evitarlos y combatirlos, desarrollando canales internos que permitan la comunicación de irregularidades, respetando y protegiendo el anonimato del comunicante.
- Respetar los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como los principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades.
- Respetar todos los aspectos recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y en la Declaración de la OIT, relativos a los principios fundamentales en el trabajo, prestando especial atención al reconocimiento de los derechos de las minorías étnicas, al rechazo a la explotación infantil, a los trabajos forzados o a cualquier otra práctica que vulnere los derechos de los trabajadores.



En la estrategia de negocio de Gas Natural Fenosa, el compromiso con la responsabilidad corporativa constituye un aspecto de primer orden, ya que con ello se puede generar valor en el largo plazo a través de la creación de confianza en los grupos de interés. Asimismo, la adecuada gestión de las expectativas de estos grupos ofrece la legitimidad y licencia social necesaria para el desarrollo de la actividad y construye una imagen de compañía sostenible, que apuesta por un nuevo modelo de negocio basado en la generación de riqueza económica, social y ambiental.

En este sentido, la responsabilidad corporativa, como herramienta de gestión de los impactos que la actividad de la compañía produce en las sociedades y países donde opera, permite formalizar el compromiso de Gas Natural Fenosa con la sociedad y se convierte en una ventaja competitiva y un elemento crítico para velar por la sostenibilidad de la compañía.

La Política de Responsabilidad Corporativa, aprobada por el Consejo de Administración en 2008 y actualizada en 2010, está alineada con los objetivos del Plan Estratégico, promoviendo una nueva forma de desarrollar la actividad empresarial, a fin de alcanzar los objetivos globales del negocio.

Asimismo, esta Política de Responsabilidad Corporativa pone de manifiesto la existencia de un sistema de gestión que engloba a toda la compañía; formaliza los compromisos y su posición frente a los grupos de interés; y recoge los compromisos asumidos por la compañía, impulsados de manera efectiva desde la alta dirección y que determinan la estructura de buena parte de este Informe de Responsabilidad Corporativa.

Los compromisos de la Política de Responsabilidad Corporativa son siete y responden a las necesidades que los principales grupos de interés identificados tienen con respecto a una compañía energética, permitiendo gestionar los distintos capitales que ésta utiliza para generar valor. De esta forma, Gas Natural Fenosa quiere atender los distintos intereses que cada colectivo tiene con respecto a la compañía y, simultáneamente, responder a los retos que el mundo global representa, con el fin último de garantizar la sostenibilidad en el largo plazo y minimizar los riesgos.

Orientación al cliente. Respecto al compromiso con nuestros clientes y proveedores, Gas Natural Fenosa tiene como objetivo proporcionar un servicio excelente a través de una gestión óptima de los recursos y del capital intelectual, a partir del que la compañía genera valor, posicionándose como una compañía que ofrece algo más que energía.

Compromiso con los resultados.

Ante accionistas e inversores, Gas Natural Fenosa tiene un compromiso con la rentabilidad sostenible en el tiempo, gracias a una gestión excelente del capital financiero que los inversores proporcionan a la compañía.

Medio ambiente. Por la actividad que desarrolla la compañía, la protección del medio ambiente y la gestión adecuada del capital natural que brinda el entorno, reduciendo el impacto ambiental, son aspectos fundamentales de nuestro compromiso con la sociedad.

Interés por las personas. El equipo de personas que constituye Gas Natural Fenosa es clave en la creación de valor. La compañía gestiona este capital a través de políticas de desarrollo humano y social, que favorezcan el orgullo de pertenencia y el compromiso de las personas con el proyecto empresarial en el largo plazo.

Seguridad y salud. La actividad desarrollada por Gas Natural Fenosa exige un compromiso específico con las personas que colaboran con la organización, tanto empleados como proveedores, y con la sociedad en general, para proporcionar condiciones de trabajo adecuadas y un servicio seguro.

Compromiso con la sociedad.

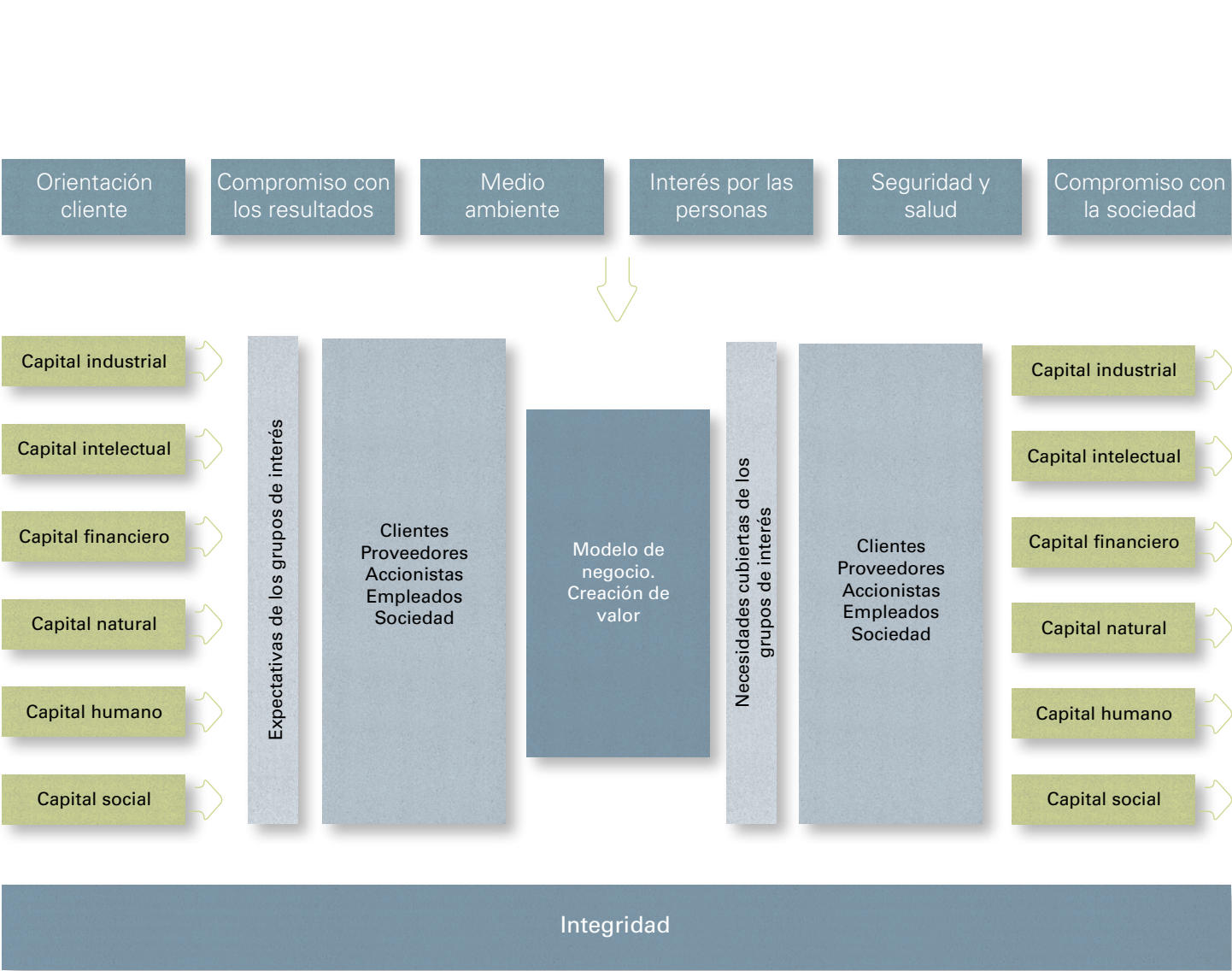
Gas Natural Fenosa genera riqueza y empleo en los países en los que desarrolla su actividad, lo que se pone de manifiesto a través del pago de salarios e impuestos, mediante las inversiones que realiza, o gracias a la creación de valor a lo largo de la cadena energética. La compañía maximiza el capital que la sociedad y el entorno pone a su disposición, proporcionando un servicio básico, minimizando los impactos negativos que produce y destinando recursos a la inversión social.

Integridad. Gas Natural Fenosa considera que la transparencia, el buen gobierno y la ética son los cimientos sobre los que construir su proyecto empresarial. La integridad constituye un compromiso transversal presente en toda la cadena de valor de la compañía y en la gestión de capitales que ésta realiza.

Gas Natural Fenosa cuenta con mecanismos que le permiten realizar un seguimiento efectivo de su Política de Responsabilidad Corporativa. En este sentido, ha fijado objetivos concretos de mejora para cada uno de los compromisos incluidos en la política e informa sobre el grado de cumplimiento a través de un sistema de indicadores publicados en el Informe de Responsabilidad Corporativa.

La comunicación interna de la Política de Responsabilidad Corporativa corresponde, fundamentalmente, al Comité de Reputación Corporativa y a la Comisión del Código Ético.

La comunicación exterior de la política se plasma en la publicación de informes, la presentación de información en distintos soportes y la participación de la compañía en foros o grupos de trabajo.



Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

- Aprobación del Plan Director de Responsabilidad Corporativa y definición de herramientas de implantación y gobierno.
- Consecución de las acciones del Plan Director previstas para 2012.
- Evolución del sistema de *reporting* hacia un enfoque más integrado.

Acciones previstas en 2013

- Elaboración de un informe integrado que combine información financiera y no financiera.
- Identificar, medir e incluir en el mapa de riesgos corporativos los riesgos reputacionales registrados.
- Extensión de la metodología de impacto a otros proyectos.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

El gobierno de la responsabilidad corporativa

Órganos de gobierno

En la estrategia de negocio de Gas Natural Fenosa, el compromiso con la responsabilidad corporativa desempeña un papel esencial. El Consejo de Administración es el órgano encargado, de acuerdo a lo dispuesto en su reglamento y a las recomendaciones establecidas por el Código Unificado de Buen Gobierno, de supervisar las actuaciones desarrolladas por la compañía en esta materia. Gas Natural Fenosa cuenta con un Comité de Reputación Corporativa y una Comisión del Código Ético que ejercen una importante labor en el fomento e implantación de acciones relacionadas con la responsabilidad corporativa.

Comité de Reputación Corporativa

El Comité de Reputación Corporativa está formado por representantes de algunas de las áreas de la compañía más involucradas en el impulso de acciones en materia de responsabilidad y reputación corporativa. Está presidido por la Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia.

Las principales funciones del Comité de Reputación Corporativa consisten en el desarrollo de las políticas y procedimientos en responsabilidad corporativa, la coordinación de la elaboración de los informes en la materia y la supervisión del proceso de revisión externa de la información que en ellos se publica. El comité reporta al Comité de Dirección, que, a su vez, informa al Consejo de Administración.



Funciones del Comité de Reputación Corporativa

- Implantar la gestión de la responsabilidad y la reputación corporativa en toda la organización, bajo la premisa de una actuación responsable y creadora de valor para los grupos de interés.
- Analizar los riesgos y oportunidades reputacionales en cada unidad de negocio y área geográfica, facilitando el intercambio de información necesario para orientar la gestión de la compañía.
- Velar por la construcción de una cultura corporativa comprometida con la protección de la reputación y con el impulso de la responsabilidad corporativa.

Miembros del Comité de Reputación Corporativa

- Comunicación y Gabinete de Presidencia (Presidencia del Comité).
- Administración y Fiscal.
- Asuntos de Gobierno Corporativo.
- Auditoría Interna.
- Compras, Prevención y Servicios Generales.
- Estrategia Corporativa y Relaciones Internacionales.
- Estrategia y Desarrollo Latinoamérica.
- Estrategia y Desarrollo Gas y Electricidad.
- Gestión Comercial Latinoamérica.
- Gobierno y Proyectos Transversales de Recursos Humanos.
- Mercado Terciario y Soluciones Energéticas.
- Operaciones México.
- Relaciones con Inversores.
- Marketing Corporativo y Reputación.
- Riesgos.
- Servicio al Cliente.
- Servicios Jurídicos Comercialización Mayorista.

Comisión del Código Ético

La labor de la Comisión del Código Ético es propiciar el conocimiento, la comprensión y el cumplimiento del Código Ético de la compañía.

La comisión está formada por representantes de algunas de las unidades más directamente involucradas en los asuntos contemplados en el Código Ético. La presidencia corresponde a la Dirección de Auditoría Interna. La Comisión del Código Ético reporta sus actuaciones al Comité de Dirección y a la Comisión de Auditoría y Control.

Adicionalmente, con el objetivo de velar por la difusión del Código Ético en los distintos ámbitos de actuación de la compañía, Gas Natural Fenosa cuenta con comisiones locales en los países donde desarrolla sus operaciones. Las comisiones locales cuentan con una composición funcional que replica a la Comisión del Código Ético.

Funciones de la Comisión del Código Ético

- Fomentar la difusión y conocimiento del Código Ético.
- Interpretar el Código Ético y orientar las actuaciones en caso de duda o conflicto.
- Facilitar y gestionar una vía de comunicación a todos los empleados, proveedores y empresas colaboradoras (función exclusiva de la Comisión Corporativa).

Miembros de la Comisión Corporativa del Código Ético

- Auditoría Interna (Presidencia de la Comisión).
- Instituto de Liderazgo (Secretaría).
- Financiación y Mercado de Capitales.
- Marketing Corporativo y Reputación.
- Relaciones Laborales.
- Servicio al Cliente.

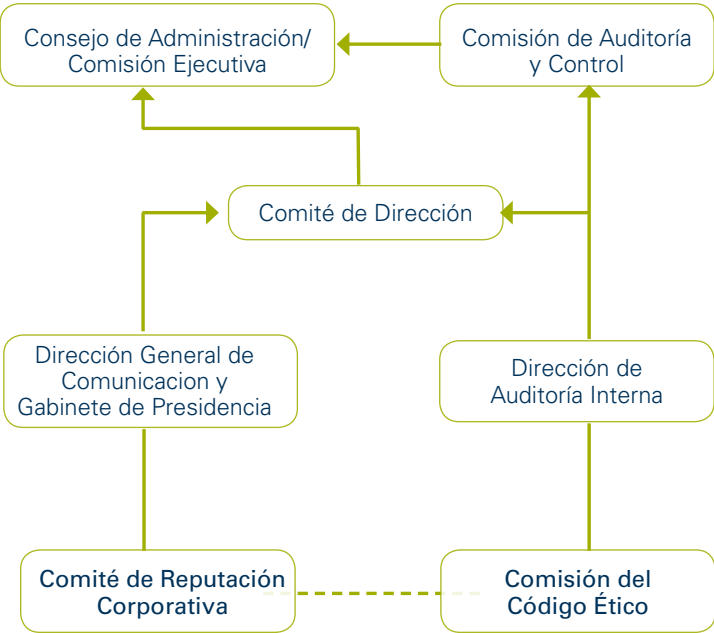
Composición de las comisiones locales *

Argentina, Brasil, Colombia, Italia, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá

Presidente	Recursos Humanos
Vocal	Auditoría Interna
Vocal	Comunicación
Vocal y secretario	Asuntos Jurídicos

* Las consultas y notificaciones procedentes de países distintos de los anteriores son gestionadas por la Comisión Corporativa del Código Ético.

Estructura de gobierno de la responsabilidad corporativa en Gas Natural Fenosa



Gestión y medición de la reputación corporativa

Bajo el compromiso de atender las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, la toma de decisiones en la gestión empresarial requiere contar con un conocimiento exhaustivo de la percepción que los grupos de interés tienen de las actuaciones de la compañía a lo largo del tiempo.

Una adecuada gestión de la reputación contribuye al atractivo que la compañía tiene para sus grupos de interés, contribuyendo a la consecución de los objetivos estratégicos de negocio.

La gestión de la reputación está asentada sobre la identificación de los potenciales riesgos reputacionales, que se materializan cuando existe una diferencia entre la realidad de la compañía y la percepción de los grupos de interés, ya sea por no alcanzar las expectativas que éstos tienen, ya sea por no comunicar adecuadamente las actuaciones que la compañía realice, lo que podría generar una percepción por debajo de la realidad.

En este sentido, en 2012, se inició un proyecto específico de diagnóstico y evaluación de los riesgos reputacionales, que continuará durante el próximo ejercicio, y que tiene como objetivos identificar este tipo de riesgos, ligar la reputación a los riesgos de negocio, establecer el posible impacto sobre los resultados de la compañía, en caso de producirse, y establecer un plan para su gestión y mitigación.

La medición de la reputación de la compañía se evalúa de manera sistemática con el modelo RepTrak, gracias al cual Gas Natural Fenosa mide la percepción que el público general tiene de su comportamiento.

RepTrak, desarrollado por Reputation Institute, mide la reputación emocional (RepTrak Pulse) en función de la estima, admiración y respeto, confianza e impresión. Este índice contempla el atractivo emocional que tiene la compañía. Asimismo, desarrolla un análisis racional (RepTrak Index) de la reputación de la compañía, valorando 27 atributos agrupados en siete apartados: oferta, trabajo, gobierno, liderazgo, innovación, ciudadanía y finanzas.

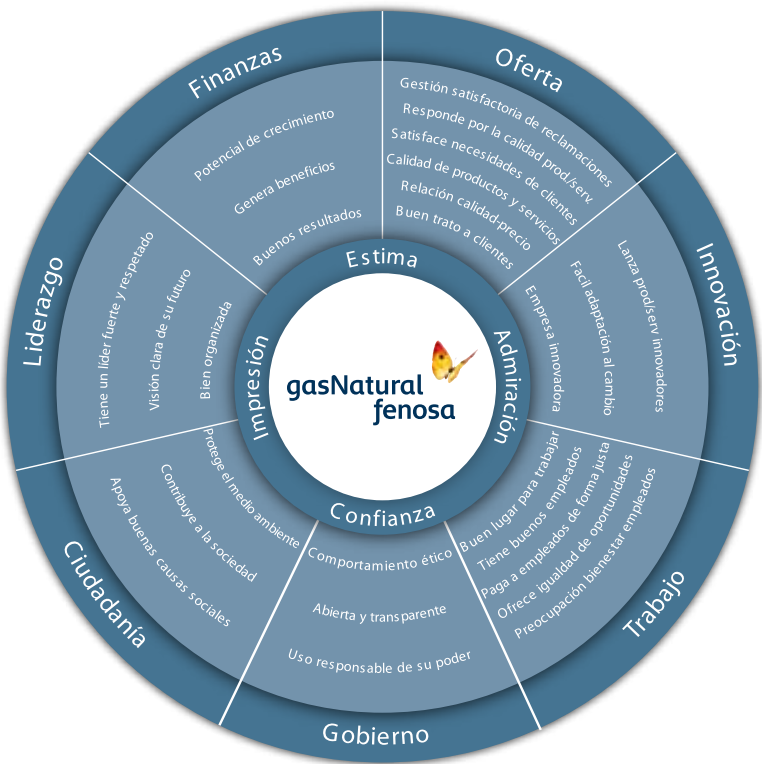
El modelo permite una evaluación continua que, a su vez, posibilita el desarrollo de iniciativas específicas para el avance en los aspectos clave de la reputación.

La compañía comenzó a utilizar RepTrak en 2007. Progresivamente se han ido incorporando a este sistema de medición aquellos países donde la compañía tiene una presencia más relevante. En 2012, se midió la reputación de la compañía mediante RepTrak en Argentina, Brasil, Colombia, España, México y Panamá.

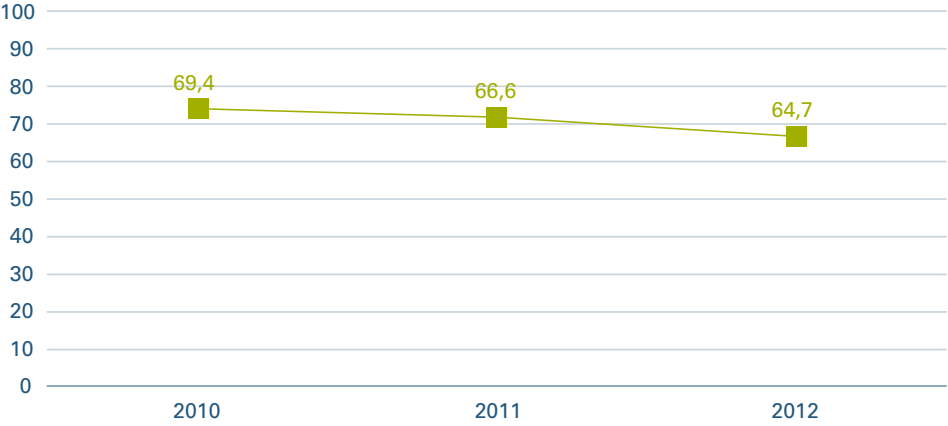
En España, Gas Natural Fenosa continúa siendo la compañía energética mejor valorada, si bien los resultados obtenidos muestran una tendencia a la baja, en línea con la valoración general que reciben sus empresas competidoras.

Dado que el medio *online* cada vez está adquiriendo mayor relevancia, Gas Natural Fenosa realiza una escucha activa de presencia de la compañía en Internet e identifica las menciones a la compañía y las cuantifica en función de su notoriedad (menciones o seguidores en la red que tiene una noticia o comentario) y notabilidad (polaridad positiva, negativa o neutra que tienen los comentarios), todo ello utilizando una metodología adaptada que relaciona las menciones en la red con las dimensiones de RepTrak. El empleo de esta metodología hace que Gas Natural Fenosa cuente con un modelo único de medición de la reputación.

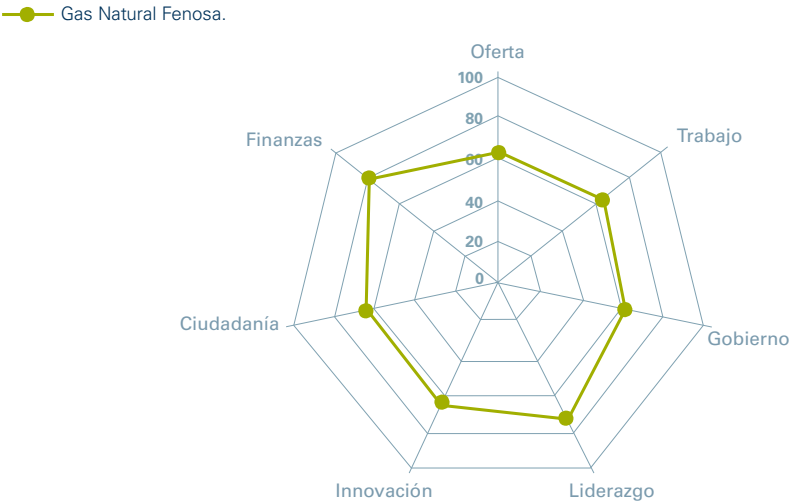
Metodología RepTrak



RepTrak Pulse: la percepción de Gas Natural Fenosa entre la sociedad*



RepTrak Pulse: la reputación de Gas Natural Fenosa por dimensiones*



*Resultado acumulado 2012.

Premios y reconocimientos



Índices de inversión responsable

- Gas Natural Fenosa alcanzó el liderazgo de su sector, distribución de gas, en el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI). La compañía también fue incluida en el DJSI Europe.
- Gas Natural Fenosa fue la *utility* mejor valorada en el índice Carbon Disclosure Project.
- Gas Natural Fenosa forma parte, por undécimo año consecutivo, del índice de sostenibilidad FTSE4Good.
- Gas Natural Fenosa recibió el reconocimiento Gold Class en el Anuario de Sostenibilidad 2013 elaborado por RobecoSam y KPMG.

Premios y reconocimientos

- Gas Natural Fenosa fue premiada en 2012 con el galardón al Mejor Servicio de Atención al Cliente del Año dentro de la categoría Proveedores de Energía. El certamen es organizado anualmente por la agencia Sotto Tempo Advertising.
- Ceg, la filial de Brasil, fue galardonada en la categoría de Call Center Tercerizado, y en la XI Edición del Premio Associação Brasileira de Telesserviços, en la categoría de Servicio de Atención al Cliente.
- La Universidad Virtual Extendida fue galardonada en la X Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en los Recursos Humanos, otorgados anualmente por el diario económico Expansión.
- Gas Natural Fenosa Brasil recibió la mención de plata de Seguridad en los Premios MasterInstal, en la categoría Formación y Seguridad, por el Proyecto Formación con Seguridad: Compromiso de Gas Natural Fenosa.
- El presidente de Gas Natural Fenosa, Salvador Gabarró, recibió el premio Excelencia de la Asociación de Empresarios Gallegos. El galardón, concedido por la Asociación de Empresarios Gallegos de Cataluña (Aegaca), reconoce con este título la contribución del presidente de la compañía al desarrollo y conocimiento de Galicia en el exterior.
- Gas Natural Fenosa recibió el premio a la Excelencia Energética de la Generalitat Valenciana. El galardón reconoce la importante trayectoria de la compañía en la Comunidad Valenciana.
- La Asociación Día Solidario de Gas Natural Fenosa recibió el Premio Pablo Duran Thornberg a la mejor iniciativa en el ámbito de voluntariado corporativo. El galardón lo entregó el Príncipe de Asturias y fue concedido por la Fundación Círculo de Economía al Patrocinio y Mecenazgo Empresarial.
- La compañía recibió un accésit a la Transformación de la función de compras, en la tercera edición del Premio Diamante de la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (Aerce).
- Gas Natural Fenosa recibió el Premio Mercurio de Oro en la categoría de Servicios en el Sector Energético, en la X edición del certamen “Marca comercial del año”, que organiza la Cámara de Comercio e Industria de Moldavia.

Diálogo con grupos de interés

Para Gas Natural Fenosa, el desarrollo de un clima de confianza con sus grupos de interés es imprescindible para el éxito de los planes de negocio de la compañía y la aceptación social de la misma. Por ello, diseña acciones que le permiten conocer de antemano las expectativas y demandas de sus grupos de interés. De este modo, puede evaluar algunos de los principales riesgos y oportunidades asociados al negocio y establecer relaciones duraderas y estables con los actores principales de los mercados donde tiene presencia.

Las acciones de diálogo de Gas Natural Fenosa se dividen en:

Acciones de consulta. Bidireccionales, donde la compañía y sus grupos de interés interactúan para un intercambio de información ágil y fluido. Las conclusiones son consideradas para la mejora y adecuación de procesos de la compañía y, en particular, para la selección de los contenidos de los informes de responsabilidad corporativa de Gas Natural Fenosa y sus filiales.

Acciones divulgativas.

Unidireccionales, donde la compañía facilita información a sus grupos de interés.

Las principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2012 se detallan a continuación:

Acciones de consulta

Clientes

Realización de encuestas a clientes de la compañía y a clientes de los competidores, para valorar la satisfacción de unos y otros e identificar necesidades y expectativas en todos los segmentos, (residencial, pymes y grandes clientes), productos, (gas, electricidad y duales) y procesos (atención telefónica, reclamaciones, etc.).

Proyecto piloto sobre utilización de metodologías *online* de recogida de opinión de los clientes (códigos Bidi, encuestas *online*).

Sondeos acerca del conocimiento de la marca Gas Natural Fenosa, preferencia de los clientes por Gas Natural Fenosa como compañía suministradora de energía, además de las valoraciones sobre otros tipos de servicios que Gas Natural Fenosa podría ofrecerles en un futuro, completando la visión y elasticidad de la marca.

Realización de test previos antes del lanzamiento de nuevos productos con clientes actuales y futuros, de cara a contrastar posibilidades de aceptación en el mercado. Por primera vez, se han incluido test de productos de eficiencia energética.

Encuestas específicas a clientes del servicio de mantenimiento de gas y de mantenimiento en instalaciones eléctricas, para identificar los atributos del servicio con mayor impacto en su satisfacción.

En España, durante cinco meses, se habilitó en la web un espacio de opinión y encuesta sobre los servicios que ofrece Gas Natural Fenosa a través de este canal, a fin de mejorar el conocimiento sobre lo que los clientes desean obtener por esta vía de comunicación y cómo valoran el servicio.

Accionistas/inversores

Contacto con las principales firmas de análisis bursátil para la elaboración de informes de percepción de mercado y estimaciones de resultados.

Reuniones *one on one* celebradas con inversores.

Atención continua a las solicitudes de información de analistas e inversores institucionales y consultas a la Unidad de Relaciones con Inversores.

Puesta en marcha de un espacio web propio destinado a inversores individuales, así como un teléfono de atención gratuito.

Empleados

- Envío de la encuesta de percepción acerca de la formación y de los procesos de la Universidad Corporativa a 187 directivos de doce países, con un 82% de respuesta.
- Realización de una encuesta de evaluación de satisfacción con la formación, cumplimentada por más de 30.700 alumnos.
- Realización de más de 2.300 evaluaciones de aplicación de la formación al puesto de trabajo, en ocho países.
- Difusión del informe de eficacia de la formación a responsables de los negocios, corporativos y los *business partners*.
- Reuniones de identificación de necesidades formativas con directivos de negocio y corporativos.
- Aprobación del Modelo Único de Plan de Prevención, previo a la elaboración de los nuevos planes para cada una de las sociedades.

Proveedores

- Programa Key Account Supplier (KAS), implantado en algunos proveedores clave, con el objetivo de seguir de manera más cercana su evolución y potenciar la relación de suministro.
- En Argentina, realización de una nueva edición del *focus group* con diferentes grupos de interés, con la intención de conocer expectativas y sugerencias constructivas para mejorar los informes de responsabilidad corporativa y conocer distintas opiniones sobre la generación de valor y la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

Sociedad

- Recepción y análisis de 821 propuestas de colaboración y atención a organizaciones y entidades, para mayor conocimiento de sus proyectos.

Acciones divulgativas

Clientes

- Jornadas de formación y sensibilización en el uso de la energía y para la mejora de la calidad del servicio, así como información relacionada con la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías eficientes para mejorar la competitividad y reducir las emisiones.
- Firma de acuerdos con otras compañías, con el objetivo de promover comportamientos eficientes entre sus clientes. Las campañas han permitido que cerca de cinco millones de clientes accedan a descuentos en productos eficientes como lámparas de bajo consumo, bombillas led, detergentes para lavar en frío o aparatos domésticos eficientes.
- Distribución de 15.000 guías de eficiencia energética en el hogar.
- Información a los clientes, a través de la factura, sobre cambios y novedades de la página web y consejos para ahorrar energía eléctrica.
- Lanzamiento de nuevas web en Italia y Moldavia.
- En Nicaragua, realización de la 4ª Jornada del Uso Eficiente de la Energía Eléctrica. También tuvo lugar una campaña de eficiencia energética dirigida a 5.500 niños.
- En Moldavia, sensibilización en eficiencia energética y seguridad eléctrica en colegios y distribución de los folletos “Cómo podemos ahorrar energía eléctrica” y “Guías de Seguridad Eléctrica”.
- En Italia, desarrollo de acciones de promoción del gas natural a clientes, a través de los instaladores, teniendo en cuenta los conceptos de respeto al medio ambiente, la seguridad y el ahorro.
- En Panamá, realización de acciones informativas dirigidas a clientes, a través de la factura, sobre cambios y novedades de la página web, consejos para ahorrar energía eléctrica y otras informaciones de carácter técnico, ambiental o sobre servicios de responsabilidad social. También se puso en marcha la distribución de guías de eficiencia energética en el hogar.

Accionistas/inversores

Retransmisión, vía Internet, de las presentaciones trimestrales de resultados.

Realización de *roadshows*, a iniciativa de Gas Natural Fenosa, para visitar a inversores de renta fija y renta variable, e informarles de los resultados, situación actual y planes de la compañía.

Atención a las solicitudes de información de pequeños accionistas, tanto a través de Internet, teléfono o correo, como de forma presencial.

Inicio de presentaciones divulgativas a pequeños accionistas, tanto en Barcelona como en Madrid.

Empleados

Publicación del Plan Universidad Corporativa 2012 en la intranet y en la Universidad Virtual, comunicación individual mediante correo electrónico a todos los empleados de la compañía y distribución del plan en papel en los centros de formación de Gas Natural Fenosa. Publicación en formato accesible en la web de la compañía.

Puesta en marcha de la Universidad Virtual en doce países y campaña de lanzamiento a través de la intranet, la revista corporativa, correo electrónico, cartelería, impresos y eventos en distintos países.

Difusión de las “Lecciones aprendidas” en seguridad y salud: elaboración de fichas y difusión al personal propio y a las empresas colaboradoras.

Jornadas de sensibilización en prevención de riesgos laborales y sistema de gestión conforme a OHSAS en Negocios Minoristas y Negocio Regulado Eléctrico.

Jornadas sobre Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud, con ponencias sobre comunicación y registro de accidentes, investigación de incidentes, criterios de gestión documental de seguridad y responsabilidades legales en prevención de riesgos laborales.

Proveedores

En Brasil, implantación del Sistema de Gestión Integrada (SIG) y comunicación a todos los proveedores de la necesidad de cumplimiento de los requisitos de la normativa de calidad, ambiental, de salud y seguridad.

En Argentina, modificación de la redacción del apartado específico incluido en las Condiciones Generales de Compra y en las Cláusulas Generales de Contratación de Servicios y Obras, respecto del alcance y cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa.

En Argentina, realización de seminarios de capacitación a un total de 48 empresas proveedoras (99 asistentes), en los que se ofreció, de manera gratuita, formación para la mejora de la cadena de valor. Como valor añadido de esta acción, se ofrece a los proveedores la posibilidad de concretar una reunión de consultoría privada para profundizar en temas de su interés.

En Argentina, envío de cartas a los principales proveedores, invitándoles a formalizar su compromiso por la promoción y respeto de los derechos humanos, a través del establecimiento de una política específica en esa materia o bien adhiriéndose a la política de Gas Natural Fenosa.

Sociedad

Participación en el grupo de trabajo del London Benchmarking Group.

Herramienta de cálculo de la huella de carbono disponible en la web.

Participación en el XII Congreso Nacional de Medio Ambiente (Conama).

Organización de eventos de divulgación relacionados con la eficiencia energética.

Colaboración con distintas organizaciones científicas y conservacionistas, con la finalidad de apoyar sus iniciativas en defensa de la naturaleza.

compromisos de **responsabilidad coporativa**

Orientación al cliente. 76
Compromiso con los resultados. 93
Medio ambiente. 101
Interés por las personas. 138
Seguridad y salud. 172
Compromiso con la sociedad. 185
Integridad. 197

Orientación al cliente

Principios de actuación responsable con los clientes

La orientación al cliente es uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Construir relaciones de confianza con vocación a largo plazo a través de un trato cercano y accesible.
- Escuchar sus opiniones para que la empresa se adecúe a sus necesidades.
- Trabajar, a lo largo de toda la cadena de valor, para mejorar continuamente la calidad y la seguridad de los productos y servicios.

El cliente, centro de las operaciones de Gas Natural Fenosa

La orientación al cliente es, además de uno de los compromisos incluidos en la Política de Responsabilidad Corporativa, uno de los valores esenciales que guían la manera de actuar de Gas Natural Fenosa.

La compañía se enfrenta a importantes retos, como la reducción de los márgenes, el incremento de la competencia o la necesidad de desarrollar nuevos productos y servicios. Por ello, busca diferenciarse mediante el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes, que constituyan una apuesta innovadora y que sean un complemento de los productos tradicionales.

La satisfacción de las necesidades del cliente es una prioridad para la compañía. Por ello, ha adoptado un enfoque proactivo para mejorar la calidad del servicio de atención que ofrece y la eficiencia operacional de sus procesos. Cuenta con procedimientos, herramientas y canales presenciales, no presenciales

y *online*, que le permiten proporcionar un servicio excelente y ofrecer una respuesta rápida y efectiva.

Asimismo, la compañía tiene planes específicos destinados a conocer cuáles son las prioridades de sus clientes. En función de estas, la compañía diseña los productos y servicios que ofrece. Estos productos son segmentados por tipo de cliente y consumo, ofreciéndoles la posibilidad de escoger aquellos que más se adaptan a su perfil de consumo.

Con objeto de maximizar su oferta comercial, Gas Natural Fenosa ofrece a sus clientes productos y servicios con un valor añadido adicional, más allá del suministro de gas y electricidad. La compañía ha querido hacer un especial énfasis en este aspecto, por lo que definió, en 2012, un nuevo posicionamiento denominado "La energía que piensa." El respeto al medio ambiente, la eficiencia energética y el desarrollo de nuevos servicios y soluciones energéticas innovadoras constituyen los pilares de este nuevo posicionamiento. Con él, quiere ser percibida como una compañía

innovadora que permite hacer un uso inteligente de la energía, a la vez que respeta el entorno.

La calidad del servicio constituye uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el compromiso de la orientación al cliente. Para su mejora, Gas Natural Fenosa cuenta con indicadores específicos que le permiten hacer un seguimiento fiable y establecer planes de mejora en caso de detectarse deficiencias. La mejora de la calidad del servicio también permite anticiparse a las necesidades del cliente y mejorar y agilizar los procesos internos.

Los proveedores son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa. Es clave, por tanto, extender el objetivo de excelencia en el servicio a la gestión de la cadena de suministro. La compañía promueve

el mantenimiento de relaciones de confianza y a largo plazo con los proveedores, bajo principios de control y gestión del riesgo que garanticen un suministro y una prestación de servicio excelente, de acuerdo a los estándares establecidos.

Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

Adaptación de los canales de atención al cliente hasta alcanzar un Sistema de Gestión de Accesibilidad certificado a nivel nacional y europeo.

Unificación de los servicios de Oficina Virtual y Oficina Directa, facilitando el acceso único a los clientes, independientemente de su procedencia de suministro de gas o electricidad.

Implantación en España del sistema de evaluación *online* (TSMS) dirigido a pequeños proveedores.

Acciones previstas en 2013

Transformación de los procesos internos de gestión, dotándolos de una “visión del cliente” y teniendo en cuenta para su optimización las necesidades que los clientes hacen llegar a través de los canales disponibles.

Adaptación del ciclo de ingresos a las necesidades del cliente.

En Brasil, proyecto para la implantación de la firma digital de documentos (pedidos y contratos).

En Argentina, continuación de la coordinación, para el resto de filiales de Latinoamérica, del programa de capacitación gratuita a proveedores bajo el concepto de Cadena de Valor.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

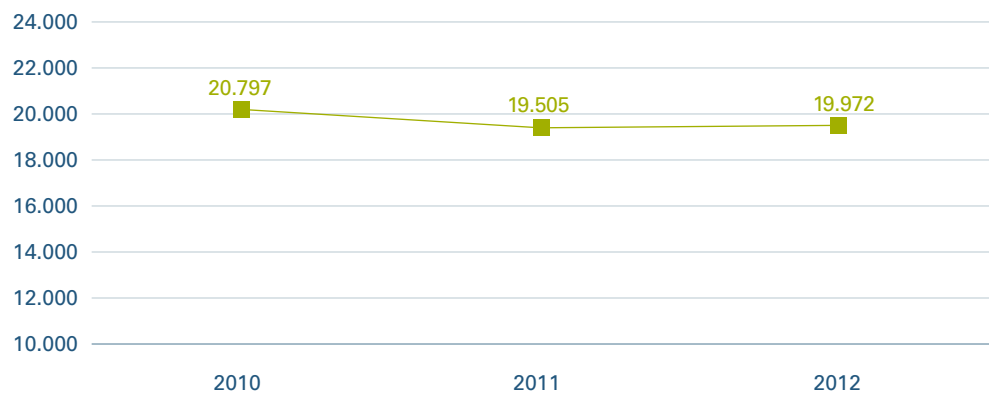
Retos de orientación al cliente

Consolidar la relación con los clientes para hacerla crecer, satisfaciendo sus necesidades mediante la innovación permanente de servicios.

Ofrecer un servicio al cliente excelente.

Extender los principios de operación de Gas Natural Fenosa a su cadena de valor.

Puntos de suministro gas y electricidad (miles)



Cientes de gas y electricidad (miles)*

	2012	2011	2010
Cientes gas			
Tarifa de último recurso	1.795	2.146	2.461
Mercado liberalizado (consumos>50.000 kWh/año hasta 500 MWh/año en alta presión, y hasta 1.000 MWh/año en baja presión)	32	32	31
Mercado liberalizado (resto consumos)	2.386	2.187	1.872
Total	4.213	4.365	4.364
Cientes electricidad			
Tarifa de último recurso	2.857	3.074	3.256
Mercado liberalizado (potencia <10kW)	1.082	723	410
Mercado liberalizado (potencia >10kW y ventas hasta 0,75 GWh) (pymes y otros)	302	274	221
Total	4.241	4.071	3.887

* Datos de España.

Productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente

La estrategia comercial de la compañía gira en torno a la satisfacción de los clientes actuales, con el objetivo de incrementar su fidelización, así como a la optimización de la oferta comercial, para incrementar la cartera de clientes potenciales en todos los segmentos, tanto minoristas como mayoristas.

La mejora de la calidad en el servicio prestado también constituye otro de los puntos en los que Gas Natural Fenosa pone el acento, de cara a optimizar sus procesos y mejorar los índices de satisfacción de sus clientes.

La captación de nuevos clientes también constituye una prioridad para Gas Natural Fenosa. Por ello, la compañía ofrece una gama de productos y servicios que se adapta a sus necesidades. En este sentido, las áreas con mayor potencial para la

compañía se encuentran en Portugal, en el ámbito minorista, y en Francia, Alemania y Bélgica, en el mayorista. Gas Natural Fenosa también busca la fidelización de sus clientes actuales a través de la personalización de la oferta y mediante el desarrollo de productos de valor añadido.

Desde el punto de vista de la gestión de clientes, Gas Natural Fenosa se enfrenta a una serie de retos que son los que marcarán el devenir de la compañía a corto y medio plazo:

- Reducción de los márgenes en la producción y la comercialización de energía.
- Incremento de la competencia en el sector.
- Creación y contratación de nuevos servicios.

Con objeto de hacer frente a estos retos, la compañía ha definido una serie de palancas de actuación, cuyo fin último es alcanzar la excelencia en la gestión de sus clientes. Son las siguientes:

- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Excelencia en el servicio al cliente.
- Eficiencia operacional.
- Productos y servicios innovadores.
- Adaptación de las comunicaciones a través de nuevas tecnologías.

Conocimiento de las necesidades del cliente

La compañía dispone de herramientas para escuchar las necesidades de sus clientes y configurar su oferta comercial, caracterizada por una amplia variedad de productos y servicios personalizada para cada cliente en función de sus requerimientos particulares.

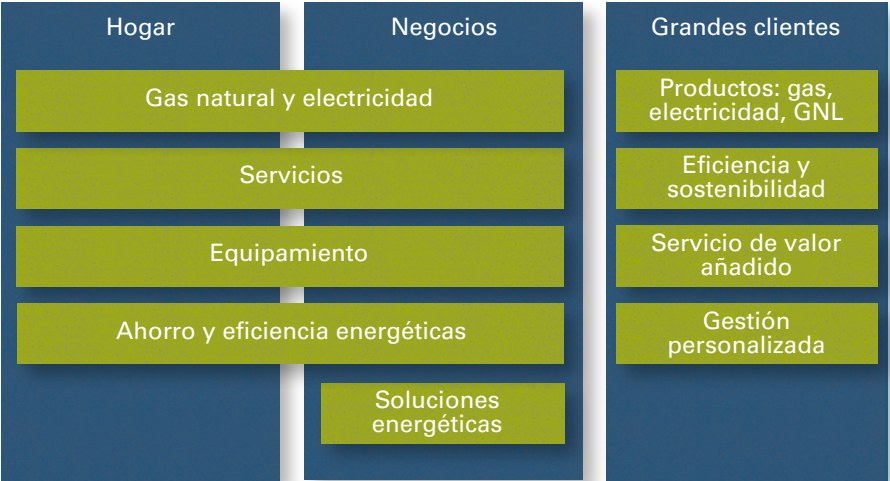
La gama de productos y servicios cubre todas las tipologías de clientes y consumos. El desarrollo de nuevos productos se hace en base a las necesidades detectadas mediante los mecanismos habilitados por la compañía. La oferta comercial busca la eficacia y la eficiencia por encima de otros factores. Eficacia, para satisfacer la demanda de sus clientes, y eficiencia, para alcanzar la máxima

competitividad. La personalización de la oferta comercial es la respuesta de la compañía a las necesidades detectadas.

Los productos ofrecidos por Gas Natural Fenosa no se circunscriben únicamente al ámbito del suministro de gas y electricidad, sino que abarcan otras facetas del hogar y el negocio. Para ello, dispone de tarifas domésticas, tarifas para empresas, servicios integrales para el transporte sostenible, así como otros servicios asociados de eficiencia energética, servicios energéticos o equipamiento.

Las campañas promocionales desarrolladas por Gas Natural Fenosa hacen énfasis en la contratación de productos que incluyen gas y electricidad, y en ampliar los servicios prestados al cliente más allá del suministro energético.

La oferta comercial de Gas Natural Fenosa tiene tres destinatarios fundamentales: hogar, negocio y grandes clientes. Por ello, tanto desde el ámbito mayorista como desde el minorista, la compañía cuenta con segmentaciones de clientes, de manera que pueda maximizarse el valor aportado al mismo, lo que redundará en beneficios para la compañía.





Excelencia en el servicio al cliente

Los servicios de atención al cliente suponen el punto de contacto más directo de la compañía con sus clientes, por lo que se pone especial énfasis en cuidar los canales de atención disponibles. En este sentido, el personal de la compañía destinado a la atención directa recibe formación específica y cuenta con las más modernas tecnologías para agilizar los procesos en los que se produce el contacto con el cliente. Asimismo, la compañía fomenta el uso de servicios *online*, que proporcionan un trato eficaz y rápido.

La compañía está potenciando la mejora de los servicios de atención, especialmente para los clientes con mayores consumos. Los procesos buscan la atención personalizada, basada, no solo en la venta de gas y electricidad, sino en ofrecer información

complementaria adicional de interés, así como otros productos y servicios que ayuden al cliente a mejorar su eficiencia energética y reducir su consumo. De este modo, se persigue ofrecer un sistema de atención personalizado que incluya todos los servicios asociados al proceso de contratación.

Cabe destacar que Gas Natural Fenosa mantiene una actitud proactiva en la comunicación con sus clientes, incorporando su opinión en los procesos más cercanos y habituales, y promoviendo la accesibilidad en los centros presenciales y en los medios digitales. Un ejemplo de esto es el rediseño de la factura llevado a cabo en 2012, con objeto de hacerla más clara, sencilla y comprensible. Este proceso contó con la participación de los clientes, a través de estudios de mercado y sus aportaciones fueron cruciales en el modelo final de factura.

Eficiencia operacional

Con ella se pretende incrementar la eficiencia de las acciones en las que se produce un contacto con el cliente, de modo que se optimice el proceso de cobertura de sus necesidades.

Los beneficios de esta palanca son mutuos. Para la compañía, se reducen los costes comerciales de la captación y de los diferentes procesos, y para el cliente, se reducen los tiempos de resolución de dudas o reclamaciones y se agiliza el trato.

Las siguientes iniciativas contribuyen a gestionar la oferta comercial y la atención al cliente de forma más eficiente:

- Captura digital de datos y uso de la firma digital.
- Tratamiento de los datos de clientes que no han contratado los servicios ofrecidos por Gas Natural Fenosa para su empleo en futuros contactos con esos mismos clientes.
- Uso de nuevos canales para la oferta de productos y servicios a clientes.
- Extensión de los criterios de eficiencia también a los proveedores.

Productos y servicios innovadores

El objetivo es adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades del cliente y aprovechar las posibles sinergias de cara a su venta. Entre los nuevos productos que está desarrollando Gas Natural Fenosa, destacan:

- Comercialización y mantenimiento de equipos.
- Desarrollo de productos de movilidad basados en el gas natural vehicular.
- Desarrollo de productos y servicios de eficiencia energética.

Esta amplia oferta de productos y servicios pretende ser un elemento de diferenciación y representar un valor añadido que permita a Gas Natural Fenosa procurar a sus clientes, más allá del ámbito doméstico, productos que les ayuden a consumir energía de manera eficiente. Este enfoque es fundamental para lograr su fidelización.

El desarrollo y promoción de estos nuevos productos se enmarca en el nuevo posicionamiento de la compañía, denominado “La energía que piensa”, que pretende añadir a su ya conocido posicionamiento basado en el bienestar un nuevo concepto cimentado en el respeto al medio ambiente, la eficiencia energética y el desarrollo de servicios y soluciones energéticas innovadoras.

Hay información más detallada de estos productos en el capítulo “Oportunidades sostenibles” de este informe.



Adaptación de las comunicaciones a través de nuevas tecnologías

El empleo de nuevas tecnologías para la atención al cliente permite un contacto permanente con el mismo. La compañía puede conocer de primera mano las necesidades de sus clientes, optimizar su servicio de atención, ser más eficiente desde el punto de vista operativo y ofrecer directamente productos y servicios innovadores. El empleo de nuevas tecnologías se concreta en los siguientes puntos:

- Empleo del canal *online* para la contratación de servicios y la venta de nuevos productos.
- Creación de nuevos servicios basados en plataformas *online*.

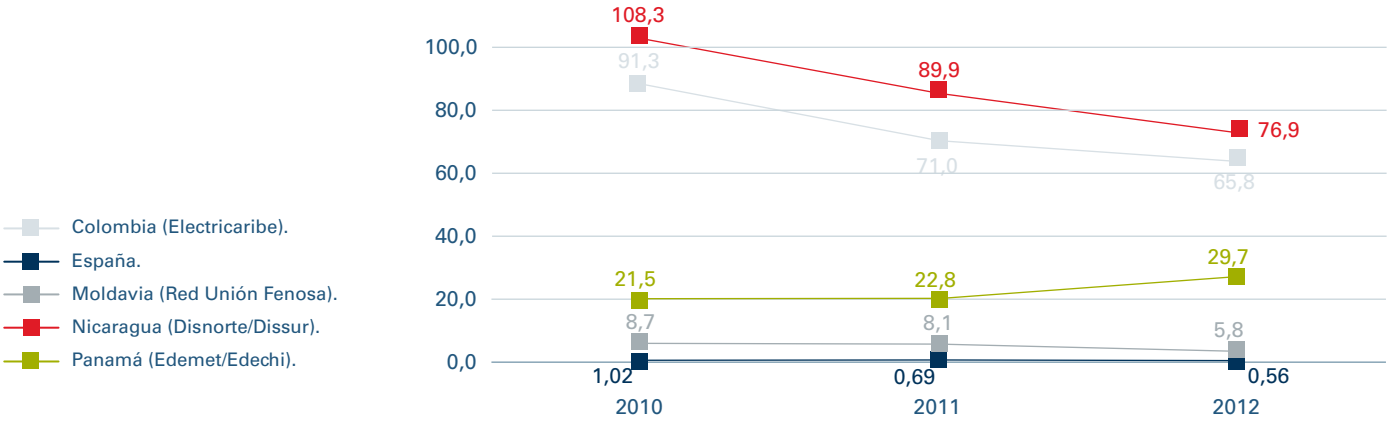
- Desarrollo de nuevas maneras de comunicación mediante el empleo de redes sociales. Algunos países en los que opera la compañía disponen de perfil propio en redes sociales, a través de las que se produce una comunicación bidireccional con sus grupos de interés.

Calidad en el servicio

Una buena calidad del servicio, además de constituir una responsabilidad para Gas Natural Fenosa, ayuda a reducir el número de incidencias recibidas de los clientes. Por ello, la compañía lleva a cabo un seguimiento continuo de la calidad percibida y trata de mejorar los indicadores que emplea para su gestión en el servicio prestado. Entre otros indicadores de suministro eléctrico, el TIEPI o el NIEPI, muestran la calidad en el servicio proporcionado.

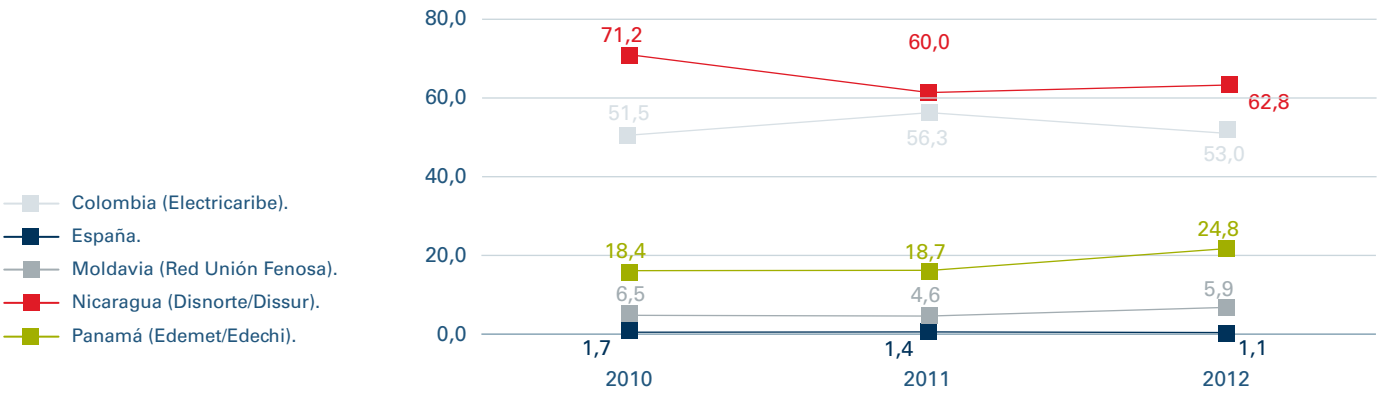


Tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada (TIEPI) (horas) *



* Datos relativos al negocio el6ctrico.

Frecuencia de corte de energ6a el6ctrica (N6 de interrupciones por cliente) *



* Se define como el n6mero medio de interrupciones que un cliente experimenta o System Average Interruption Frequency Index (SAIFI): n6 total de interrupciones a clientes/n6 total de clientes suministrados. Los clientes se han asimilado a puntos de suministro.

Procesos de atenci6n personalizados para el cliente

Los canales de atenci6n al cliente implantados por Gas Natural Fenosa tienen el objetivo de ofrecerle una atenci6n personalizada, 6gil y eficaz que proporcione un trato excelente

y, en definitiva, que logre una r6pida resoluci6n de sus necesidades y garantice un servicio de atenci6n 6ptimo.

Gas Natural Fenosa orienta todos sus procesos a mejorar la satisfacci6n del cliente. Desde este punto de vista, la compa6a cuenta con todos

los servicios disponibles, aunque est6 enfocando sus pr6cticas, a la potenciaci6n de la atenci6n *online*, m6s eficiente para ambos.

Cabe destacar que Gas Natural Fenosa cuenta con proyectos en marcha destinados a conocer las prioridades del cliente, para as6 adoptar medidas

y modificar procesos que mejoren la atención ofrecida. Entre estos proyectos destaca “La voz del cliente”, con el que la compañía espera sentar las bases de su modelo de gestión de clientes.

Otro de los proyectos destacados, desarrollado en Latinoamérica, es el proyecto “Pasión por el servicio”, cuyo objetivo es desarrollar una cultura de servicio al cliente homogénea y conseguir que la calidad sea un elemento diferenciador de Gas Natural Fenosa. El proyecto gira en torno a tres aspectos principales, mejora de la eficiencia, mejora de la calidad y gestión del cambio. Se apoya en la creación de mesas de trabajo para cada una de los diferentes procesos de la compañía. Con este proyecto se espera reducir el número de reclamaciones en un 10% y mejorar en otro 10% la calidad percibida en el proceso de resolución de las mismas.

Gas Natural Fenosa también adapta sus servicios de atención al cliente para reducir las barreras lingüísticas, culturales, de alfabetización o de discapacidad, con el fin de hacer accesible y seguro el uso de la energía y los servicios de atención al cliente. En este ámbito, destacan la posibilidad de recibir facturas en braille en algunos países o la creación, en algunos centros de atención al cliente de Colombia, de las filas de atención preferencial para personas con discapacidad, mujeres embarazadas u otros colectivos específicos. Adicionalmente, se ha puesto a disposición de todos los empleados, en la intranet, el Manual de Atención al Cliente con Discapacidad, con discapacidad, desarrollado en colaboración con la Fundación Equipara. Este documento forma parte de las acciones incluidas en el Plan de Desarrollo Humano y Social, liderado

desde Recursos Humanos como modelo de gestión del capital humano en la compañía y que tiene como objetivos reforzar el sentimiento de pertenencia y la captación del talento dentro de diferentes colectivos. Incluye también protocolos de actuación en el tratamiento de personas con discapacidad.

Los medios de atención al cliente con los que cuenta Gas Natural Fenosa son:

- Canales de atención y gestores de atención telefónica, formados para ofrecer al cliente un trato personalizado y eficaz, y dotados de las más modernas tecnologías.

- La Oficina de Garantía, que se encarga de atender a los organismos que representan a los clientes.
- La web y la Oficina Virtual, que facilitan las operaciones más habituales de los clientes (consulta de facturas, modificación de datos, facilitar la lectura del contador y el pago y contratación de servicios *online*) de manera ágil y rápida.

Ratios de atención al cliente. España

	2012	2011	2010
Solicitudes del cliente resueltas inmediatamente (%) ¹	92,69	93,43	96,60
Tiempo medio de resolución de solicitudes (días) ^{1, 2}	12,52	11,85	7,50
Llamadas atendidas antes de 15 segundos (%) ³	82,45	79,18	80,02

¹ Como consecuencia de la incorporación del mercado eléctrico a partir de 2011, los datos de 2010 no son comparables con los siguientes años, ya que en 2010 los datos solo hacían mención al mercado del gas, lo que hace que la información no sea homogénea y, por lo tanto, comparable.

² Este dato se refiere a aquellas solicitudes que no son resueltas inmediatamente.

³ En 2010, el porcentaje de llamadas atendidas antes de 15 segundos es la suma de todas las llamadas atendidas en gas y electricidad, aunque las de electricidad, hasta octubre de 2010, se contabilizaban en menos de 20 segundos. En 2010, se consolida el objetivo marcado para Gas Natural Fenosa en 2009, atender el 80% de las llamadas antes de 15 segundos.

Indicadores del sitio web Gas Natural Fenosa (en miles). España

	2012	2011	2010
Nº de clientes registrados al final de año	871	784	740
Nº de transacciones <i>online</i> en la Oficina Virtual	4.471	3.729	3.451
Nº de altas de cliente en factura <i>online</i>	164	93	94



Gas Natural Fenosa, premiada por sus servicios de atención al cliente

Durante 2012, Gas Natural Fenosa fue galardonada con tres premios de atención al cliente.

El primero fue el Premio al Mejor Servicio de Atención al Cliente del Sector Energético, distinción que la compañía obtuvo por segundo año consecutivo. Este premio, creado en 2007 por la agencia Sotto Tempo Advertising, tiene el objetivo de promover la calidad del servicio de atención de las compañías, así como ayudar a los potenciales clientes a escoger aquella compañía que ofrezcan una buena atención. La competición está abierta a todas aquellas empresas que libremente deseen evaluar su nivel de servicio de atención al cliente.

El estudio para la elección de los premiados se llevó a cabo por un equipo de evaluadores que, tras realizar 180 gestiones con el servicio de atención al cliente, puntuaron la atención recibida por vía telefónica, a través de Internet y por correo postal. Para cada uno de estos canales, se establecieron diferentes criterios para evaluar, englobados en gestión de disponibilidad, criterios relacionales, calidad de respuesta y calidad humana.

Otros premios los recibió Ceg, la filial de Brasil, que fue galardonada en la categoría de Call Center Tercerizado, y en la XI Edición del Premio Associação Brasileira de Telesserviços, en la categoría de Servicio de Atención al Cliente.

Estas distinciones suponen un reconocimiento al esfuerzo que cada día realiza Gas Natural Fenosa para mejorar su atención al cliente e indican que las acciones de mejora que está implementando la compañía van en la dirección correcta.

La satisfacción del cliente, el mejor indicador de nuestra gestión

La satisfacción del cliente constituye una de las prioridades de Gas Natural Fenosa desde el punto de vista de la gestión de clientes. A través de la mejora permanente de la calidad, se busca incrementar su satisfacción y ofrecer al cliente un servicio excelente. El modelo de medición empleado por Gas Natural Fenosa se establece sobre dos ejes complementarios, una visión general de todos los clientes de la compañía, que constituye el índice de satisfacción global y, por otro lado, una visión de proceso, donde se analiza la experiencia de clientes que han hecho uso de un servicio determinado y tienen un recuerdo reciente de la asistencia recibida.

Gas Natural Fenosa continúa siendo líder de su sector en España en los segmentos minorista y mayorista, al presentar un gap positivo frente a la competencia en los resultados de satisfacción de los clientes.



Satisfacción de la calidad del servicio global

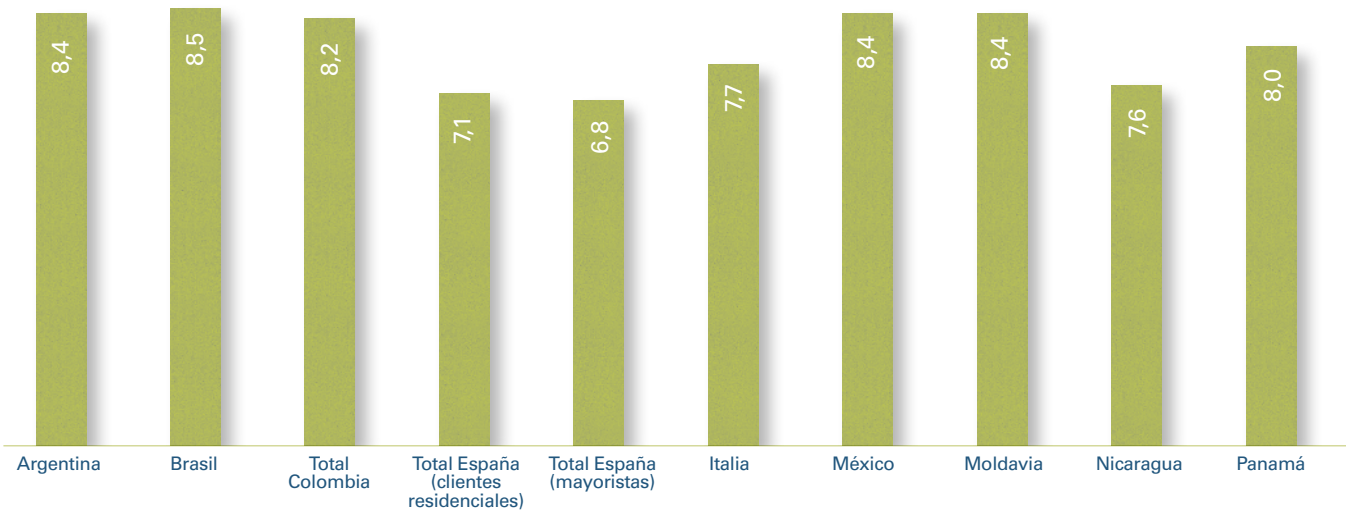
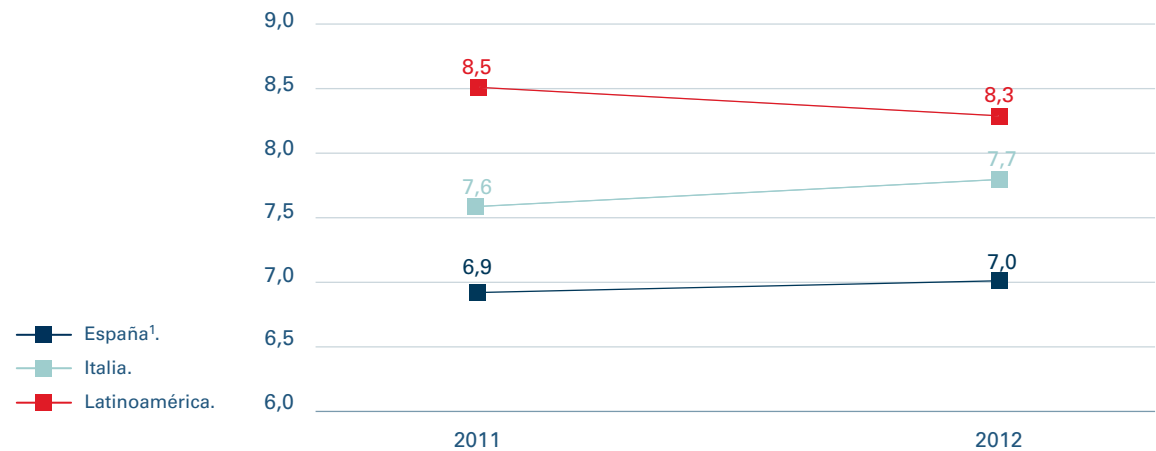


Imagen de la compañía



¹ Dato correspondiente a clientes residenciales.

La gestión de la cadena de suministro

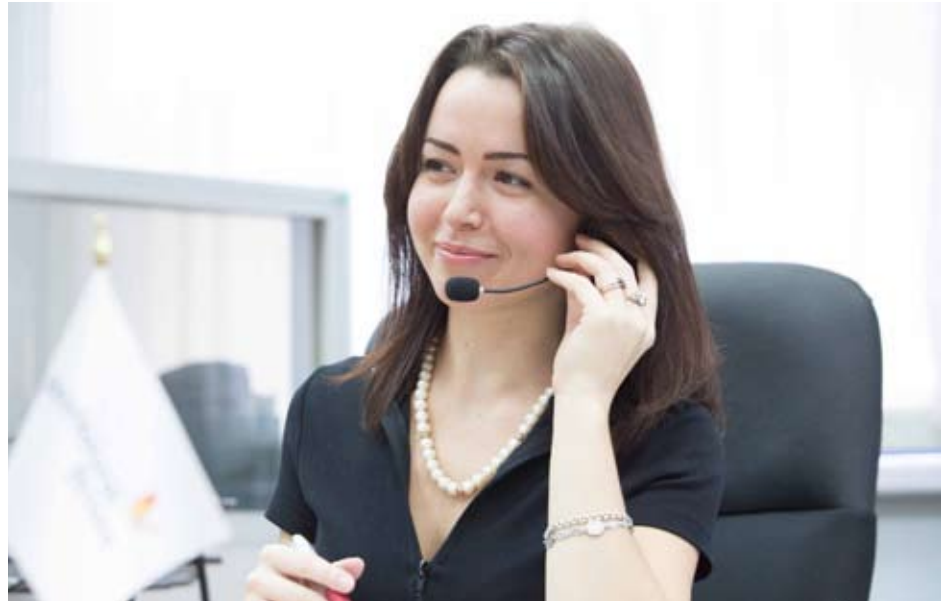
La gestión de la cadena de suministro de Gas Natural Fenosa busca el establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo, siempre que se cumplan las condiciones contractuales previamente establecidas. Con ello se busca un beneficio mutuo para proveedores y la propia compañía. Ésta adquiere productos o servicios de calidad y el proveedor tiene la posibilidad de mantener su negocio durante un periodo de tiempo determinado al constituir una relación duradera con Gas Natural Fenosa. Por último, el cliente también resulta beneficiado, ya que, gracias a la gestión de proveedores de la cadena de suministro realizada por el grupo, obtiene productos y servicios con unos niveles de calidad superior.

El proceso de selección de proveedores

El elevado número de proveedores con que cuenta la empresa hace necesario estandarizar los procesos de selección. Éstos se realizan de acuerdo con la política de contratación de proveedores basada en la Norma General de Contratación Externa. Esta norma, revisada y aprobada en octubre de 2012, hace especial hincapié en la realización de *due diligence* y selección de proveedores. En ella se establecen los principios generales para todas las contrataciones de obras, bienes y servicios, garantizando un modelo homogéneo, eficiente y de calidad para la gestión de los procesos de compra de Gas Natural Fenosa y para la aprobación y contratación de los servicios de asesores externos. Su misión es minimizar posibles riesgos en la contratación de proveedores.

La compañía también cuenta con la Norma General de Calidad de Proveedores, que establece la sistemática de gestión global, dando cobertura a todo el ciclo de vida de los contratos, desde la evaluación inicial hasta el seguimiento del desempeño.

El proceso de selección de proveedores comienza con una evaluación inicial basado en la herramienta Total Supplier Management Solution (TSMS), de aplicación a todas las compras de productos y servicios incluidas bajo el perímetro del área de Compras. Este sistema engloba tanto la evaluación inicial como la periódica, con objeto de verificar el cumplimiento de los requisitos legales y básicos de los proveedores, tanto potenciales como activos. En el caso de España se ha adoptado el sistema de clasificación de proveedores Repro, a los efectos previstos por la Ley 31/2007 de Procedimientos de Contratación para los Sectores del Agua, Energía, Transportes y Telecomunicaciones, y sus sucesivas actualizaciones.



El proceso de evaluación comienza con la invitación por parte del área de Compras al proveedor para su registro en los sistemas habilitados por Gas Natural Fenosa. Si este proveedor ya se encuentra registrado en Repro, no se procede a una nueva solicitud de información, sino que se consultan los registros necesarios para verificar su estado de situación.

En la evaluación inicial se valora el trinomio proveedor -tipo de suministro- y ámbito geográfico de actuación, puntuando una serie de aspectos legales, económico-financieros, de solvencia, experiencia, estructura empresarial, calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad corporativa, entre otros.

En materia de responsabilidad corporativa, se evalúa la adhesión a iniciativas internacionales de responsabilidad social, la capacidad de demostrar la consideración de condiciones laborales reconocidas internacionalmente como aceptables,

en sus prácticas de gestión de personal o en la pertenencia a alguna plataforma que fomente la responsabilidad social. Cabe destacar que, hasta octubre de 2012, fueron evaluados mediante TSMS y Repro el 71,5% de los proveedores adjudicatarios, cifra que representa el 88% de la facturación. De estos proveedores, el 18% dispone de una política propia de derechos humanos y el 61% desarrolla prácticas éticas acordes con el Código Ético de Gas Natural Fenosa.

El sistema de selección y gestión de proveedores no se limita únicamente a herramientas *online*, sino que la compañía realiza auditorías externas complementarias a su registro, con el fin de verificar los sistemas, procedimientos o métodos establecidos en las organizaciones para gestionar los asuntos en materia de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales o responsabilidad social corporativa, entre otros. En 2012, se realizaron auditorías de esta naturaleza a 37 proveedores.

Como complemento a este proceso, Gas Natural Fenosa ha implantado un nuevo procedimiento denominado Key Account Suppliers (KAS), que permite identificar a los proveedores de mayor riesgo y establecer criterios para su gestión mediante la organización de reuniones periódicas, de cara a compartir objetivos y definir líneas de acción para su cumplimiento. Uno de los objetivos del procedimiento KAS es tener una mejor comprensión de la estructura del proveedor, para establecer acciones que redunden en beneficio mutuo.

Gas Natural Fenosa ha decidido evolucionar su modelo actual de gestión y relación con determinados proveedores con el objetivo de mejorar los procesos conjuntos y la gestión de los costes totales. Las principales líneas de acción son:

- Intensificar la cultura de colaboración con contratistas.
- Ajustar los modelos de procesos y operativos.
- Establecer un seguimiento sistemático de los objetivos comunes y métricas definidas.

Hay más información disponible sobre desarrollo de proveedores en el capítulo “Oportunidades sostenibles” de este mismo informe.

Este modelo de compras ha sido reconocido en la tercera edición del Premio Diamante de Aerce en la categoría Transformación de la Función de Compras, donde Gas Natural Fenosa recibió un accésit.

Formación de proveedores

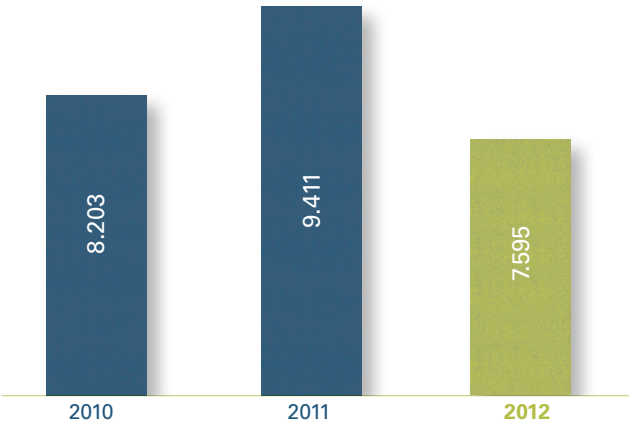
La formación de los diferentes integrantes de la cadena de valor es de vital importancia para ofrecer a los clientes de la compañía productos y servicios de calidad. Gracias a la formación, los proveedores mejoran su eficiencia operativa y pueden reducir sus costes. Lo que se busca es, en definitiva, la profesionalización de la cadena de valor.

Gas Natural Fenosa ofrece formación específica a los empleados de sus proveedores, contratistas y empresas colaboradoras a través del Centro de Formación de la Energía de la Fundación Gas Natural Fenosa, que desarrolla su actividad en España, Portugal y

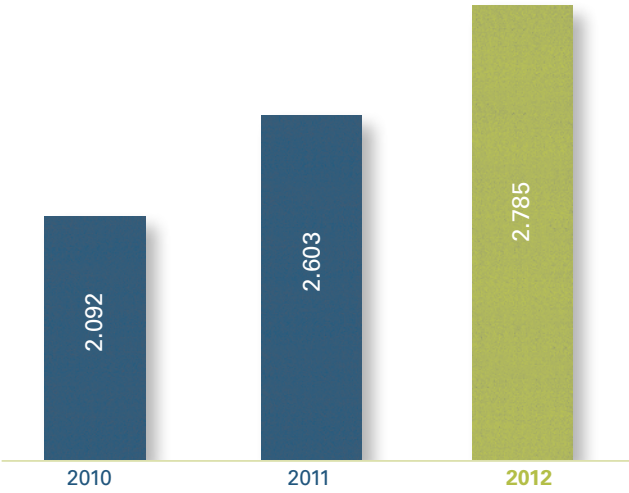
Colombia. Desde 2012, también está operativa la Universidad Extendida en México, a través de la cual se impartió formación en diferentes disciplinas para ayudar al crecimiento y desarrollo de los proveedores. Hay más información disponible sobre la Universidad Extendida en el apartado “Interés por las personas” de este informe.

En Brasil y Argentina, tuvieron lugar diferentes iniciativas formativas destinadas a colaboradores.

Proveedores con los que existen contratos en vigor



Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)





Compra a proveedores locales

	2012			2011			2010	
	Pedidos emitidos	Pedidos realizados a proveedores locales (%)	Presupuesto de compra destinado a proveedores locales (%)	Pedidos emitidos	Pedidos realizados a proveedores locales (%)	Presupuesto de compra destinado a proveedores locales (%)	Pedidos emitidos	Pedidos realizados a proveedores locales (%)
Argentina	406	100,0	100,0	569	100,0	100,0	614	99,5
Australia	305	90,5	87,0	339	95,3	97,9	–	–
Brasil	1.818	99,0	94,5	1.429	99,1	99,1	1.721	99,3
Colombia	2.236	98,0	98,0	7.009	97,6	96,8	10.633	97,8
Costa Rica	79	82,3	34,1	73	83,6	44,3	–	–
España	13.370	97,5	95,4	11.968	96,2	95,3	10.382	93,4
Guatemala	–	–	–	1.841	92,4	90,3	1.890	80,3
Italia	2.176	99,0	99,0	1.796	98,7	98,7	1.547	98,9
Kenia	1.473	73,0	36,8	1.026	53,0	41,7	–	–
Marruecos	304	29,5	30,0	266	66,5	66,1	216	70,1
México	3.156	93,0	72,7	5.697	93,7	85,5	5.398	86,6
Moldavia	1.555	97,6	84,2	1.764	95,5	88,5	1.792	57,2
Nicaragua	1.792	82,3	17,7	1.959	92,0	82,7	2.836	61,0
Panamá	1.224	80,0	69,0	1.509	85,8	84,5	1.403	79,8
República Dominicana	950	76,0	54,0	1.552	59,2	34,9	–	–
Sudáfrica	8.589	100,0	100,0	8.221	100,0	100,0	–	–
Total	39.433	94,6	91,8	47.018	94,0	93,5	38.432	88,9

Anexo de indicadores

Puntos de suministro (miles)	Gas	
	Electricidad	
Nº de clientes “desconectados” por impago clasificados por la duración total entre la desconexión por impago y el pago de la deuda.	Negocio de gas	Menos de 48 horas
		Entre 48 horas y una semana
		Entre una semana y un mes
		Entre un mes y un año
		Más de un año
	Negocio eléctrico	Menos de 48 horas
		Entre 48 horas y una semana
		Entre una semana y un mes
		Entre un mes y un año
		Más de un año
Nº de clientes “desconectados” por impago clasificados por la duración total entre el pago de la deuda y la reconexión.	Negocio de gas	Menos de 24 horas
		Entre 24 horas y una semana
		Más de una semana
	Negocio eléctrico	Menos de 24 horas
		Entre 24 horas y una semana
		Más de una semana
Duración media de los cortes eléctricos (horas)	2010	
	2011	
	2012	
Nº de interrupciones equivalente de la potencia instalada (NIEPI)	2010	
	2011	
	2012	
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes residenciales	Continuidad del suministro de gas	
	Continuidad del suministro de electricidad	
	Facturación y cobro	
	Atención telefónica	
	Centros de atención	
	Urgencias	
	Inspección/revisión	
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes mayoristas	Nuevos clientes	
	Negociación y contratación	
	Calidad del suministro de gas	
	Calidad del suministro eléctrico	
	Determinación del consumo (lectura)	
	Gestión comercial	
	Gestor comercial	

Argentina	Brasil	Colombia	España	Italia	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Total
1.523	870	2.402	5.123	449	1.296				11.663
		2.312	3.772			836	880	509	8.309
16.670	16.322	262.820			58.133				
2.323	8.063	66.975			48.883				
2.245	8.456	26.102			38.540				
1.370	6.490	23			28.372				
228	0	0			31.442				
		332.544					126.005	44.794	
		20.527					24.326	6.777	
		24.633					29.445	5.389	
		20.527					26.994	3.310	
		12.316							
901	0	335.020			140.800		0	0	
21.710	39.331	20.453			58.353				
225	0	447			6.217				
		332.544					155.842	22.407	
		32.844					50.537	37.350	
		45.159					391	513	
		94,4	1,4			11,4	171,1	40,3	
		84,2	1,0			6,9	115,1	39,7	
		76,6	0,8			7,1	113,0	52,5	
		50,0				5,8	36,1	12,8	
		60,0				6,7	36,6	13,1	
		49,0				4,8	33,4	18,4	
8,9	9,2	9,0	8,7	9,1	9,0				
		7,7	7,9					7,7	
8,5	9,3	8,3		7,3	8,7			8,3	
8,1	8,0	7,9	7,4	8,0	7,6				
8,1	8,5	7,7	7,6	8,2	7,5				
8,8	8,7	8,9	8,3	9,1	8,7				
			8,5						
			8,0						
			7,3						
			8,2						
			7,7						
			7,4						
			7,4						
			8,2						

Compromiso con los resultados

Principios de actuación responsable con los accionistas e inversores

La orientación a los resultados es uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Trabajar para obtener una rentabilidad adecuada a los recursos empleados
- Promover la gestión eficiente de los recursos dentro del marco de una mejora continua de los procesos
- Aplicar en todo momento las mejores prácticas de transparencia informativa, estableciendo canales de comunicación, tanto con los mercados, como con el resto de agentes con intereses en el grupo, para afianzar nuestra credibilidad y reputación.

Los mercados energéticos viven un constante proceso de integración, globalización y aumento de la competencia. En este contexto, Gas Natural Fenosa mantiene su objetivo de continuar su estrategia de negocio, basada en integrar los negocios de gas y electricidad en una única compañía con capacidad de competir de forma eficiente y que aproveche las sinergias de ambos modelos de negocio.

Gas Natural Fenosa cuenta con una estructura de negocio sólida y estable. Es la mayor compañía integrada en gas y electricidad de España y Latinoamérica. En el mercado gasista, es líder en comercialización en la Península Ibérica y en distribución en Latinoamérica. Es, además, uno de los mayores operadores de gas natural licuado (GNL) del mundo, aspecto en el que es referente en las cuencas atlántica y mediterránea por volumen de operaciones. Cuenta con una flota de buques metaneros que le permite abastecerse en diferentes regiones del planeta, aspecto que facilita una diversificación de las fuentes de suministro.

La estrategia de la compañía está guiada por su Plan Estratégico. Definido en 2010, contaba con dos periodos claramente diferenciados. El primero concluyó al final de 2012 con los objetivos de negocio cumplidos, a pesar de que eran ambiciosos. Los objetivos para el segundo periodo se encuentran en proceso de redefinición para adaptarlos a la realidad del mercado y a la evolución de la compañía en el periodo anterior. Está previsto presentar el nuevo plan en el transcurso del segundo trimestre de 2013. Los objetivos que se fijen buscarán resaltar la imagen de estabilidad que la compañía ofrece en la actualidad y se apoyarán en las siguientes líneas básicas:

- Reforzar la eficiencia en todos los ámbitos de la gestión operativa y la gestión de activos.
- Mantener la disciplina de inversión, dando prioridad a la fortaleza del balance.
- Adaptar el crecimiento y desarrollo de negocio a la evolución del entorno económico, energético y regulatorio de cada mercado.

- Crear plataformas de crecimiento para capturar las oportunidades de desarrollo en nuevas geografías, a medio plazo.

El buen desempeño económico de Gas Natural Fenosa y la solidez de su negocio se ven fortalecidos por una competencia en sostenibilidad no menos destacable. La compañía busca desarrollar su negocio de manera compatible con su entorno, tratando de atender las expectativas de cada uno de sus grupos de interés. Este esfuerzo se ha visto reconocido con la presencia de la compañía en los más prestigiosos índices de sostenibilidad, como Dow Jones Sustainability Index o Carbon Disclosure Project, donde Gas Natural Fenosa ha sido la compañía mejor valorada en los sectores en los que participaba.



Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012	Acciones previstas en 2013
Mantener la presencia de la compañía en los índices de sostenibilidad.	● Mantener la presencia de la compañía en los índices de sostenibilidad.
Incremento de la presencia en conferencias sectoriales.	● Consolidación del programa de reuniones divulgativas con pequeños accionistas.
Actualización de la base de datos de analistas e inversores.	● Valoración sobre la realización de visitas a instalaciones con pequeños accionistas.
Aumentar los canales de comunicación de los accionistas individuales.	● Posicionarse favorablemente ante inversores socialmente responsables.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos de compromiso con los resultados

Mantener un modelo de negocio sólido y estable, que resulte atractivo para accionistas e inversores.
Consolidar y mantener el desempeño sostenible de la compañía.

Enfoque a una rentabilidad creciente y sostenida

La excelencia operativa y la estabilidad del perfil de negocio de Gas Natural Fenosa, basado en el equilibrio entre el negocio regulado y el liberalizado en los mercados gasista y eléctrico, con una contribución creciente y diversificada de la presencia internacional, han permitido a la compañía mejorar en prácticamente todos sus ratios financieros.

En este sentido, la compañía ha alcanzado los objetivos financieros anunciados en el Plan Estratégico, a pesar de un entorno macroeconómico mucho más exigente que el estimado inicialmente.

Durante el ejercicio 2012, la empresa aumentó su beneficio un 8,8% en comparación con el año anterior, hasta los 1.441 millones de euros pese a contar con una menor aportación de plusvalías por venta de activos.



El ebitda consolidado del año 2012 alcanzó los 5.080 millones de euros, cifra que representa un incremento del 9,4% respecto al del año anterior. Este resultado está apoyado en la diversificación y contribución creciente del ámbito internacional y en el equilibrio aportado por el perfil de negocio, que permite compensar el estancamiento de la contribución de los negocios regulados en España condicionado por las desinversiones realizadas en 2011 y el impacto del Real Decreto-ley 13/2012, por el que se adoptan medidas para la corrección de las desviaciones por desajustes entre los costes e ingresos de los sectores eléctrico y gasista.

La internacionalización de la compañía se hace cada vez más patente, tal y como muestran las cifras de ebitda. La actividad internacional representa ya un 43,2% del total consolidado, frente a un 38,5% en el año anterior.

La deuda financiera neta, a 31 de diciembre de 2012, se situó en 15.995 millones de euros, alcanzando de esta manera el objetivo previsto en el Plan Estratégico situando el ratio de endeudamiento en el 51,8% y el de deuda financiera neta/ebitda en 3,1 veces. Sin considerar el déficit de tarifa pendiente de recuperar, la deuda financiera neta se hubiera situado en 14.930 millones de euros, que representa un ratio de endeudamiento del 50,1% y de deuda financiera neta/ebitda de 2,9 veces.



Las inversiones materiales e intangibles del periodo alcanzarán los 1.357 millones de euros, con una disminución del 3,5% respecto a las del año anterior. Este descenso se debe, fundamentalmente, al descenso de la inversión regulada en España compensada, en parte, por el aumento de la inversión, principalmente, en distribución de gas y generación de electricidad en Latinoamérica.

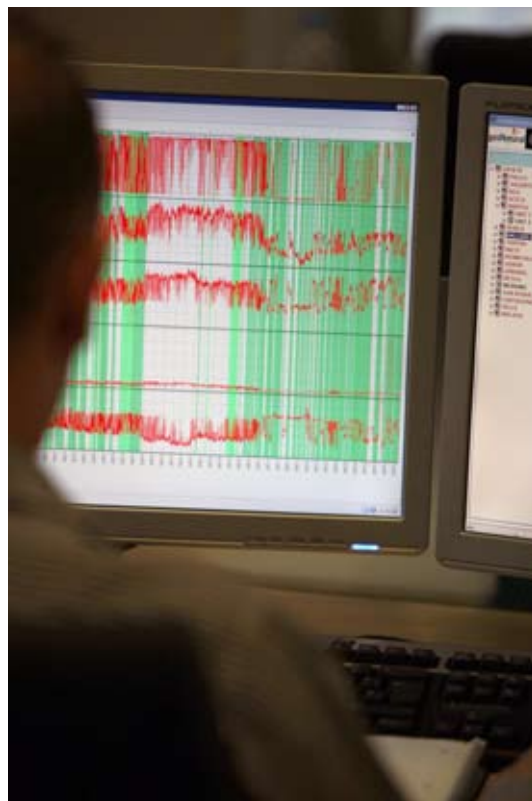
En cuanto a la evolución bursátil de la compañía, las acciones de Gas Natural Fenosa cerraron el ejercicio de 2012 a un precio de 13,58 euros, lo que supone un incremento del 2,4% con respecto al cierre del año anterior, y un 3,3% en términos ajustados por la ampliación de capital realizada. Este dato contrasta con la evolución del IBEX 35, principal índice de la bolsa española, que cerró el año con un descenso del 4,66%.

Con cargo a los resultados del ejercicio de 2011, la Junta General de Accionistas aprobó una remuneración para el accionista por un importe total equivalente a 821 millones de euros, un 10,7% superior al año 2010, que representa un *pay out* del 62%. Esta propuesta incluía el pago de un dividendo de 360 millones de euros en efectivo y, adicionalmente, un aumento de capital liberado, mediante la emisión de nuevas acciones ordinarias por un valor de mercado de referencia máximo de 461 millones de euros.

Este aumento de capital ofreció a los accionistas, en julio de 2012, la posibilidad, de recibir acciones ordinarias de la compañía en lugar del pago en efectivo del dividendo complementario del ejercicio 2011, y contempló el establecimiento, por parte de Gas Natural Fenosa de mecanismos para garantizar que aquellos accionistas que así lo prefirieran pudieran percibir el importe en efectivo.

El 13 de junio de 2012 finalizó el periodo de negociación de los derechos de asignación gratuita correspondientes al aumento de capital liberado a través del cual se articuló la política de remuneración al accionista correspondiente al ejercicio 2011. Como resultado de ello, los titulares del 81,8% de los derechos de asignación gratuita aceptaron el compromiso irrevocable de compra de derechos asumido por Gas Natural Fenosa y los titulares del 18,2% restante optaron por recibir nuevas acciones. La ampliación de capital fue inscrita en el Registro Mercantil con fecha 22 de junio de 2012 y las acciones representativas de la misma están admitidas a negociación en bolsa desde el 29 de junio de 2012.

En cuanto a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2012, que el Consejo de Administración elevará a la Junta General Ordinaria de Accionistas para su aprobación supone destinar 895 millones de euros a dividendos. Esta propuesta significa un *pay out* del 62,1% y una rentabilidad por dividendos superior al 6,6%, tomando como referencia la cotización a 31 de diciembre de 2012.



Impulso a las relaciones con los inversores individuales

En línea con las tendencias actuales del sector y con los accionistas de referencia de la compañía, grupo “la Caixa” y grupo Repsol, Gas Natural Fenosa está impulsando mecanismos para mejorar la atención a los accionistas individuales.

Por ello, durante 2012, la unidad de Relaciones con Inversores de Gas Natural Fenosa propuso un plan de acción que fue aprobado y anunciado por el presidente en la Junta General de Accionistas celebrada el 20 de abril de 2012. El plan de acción se apoya en los siguientes pilares básicos:

- Desarrollar un espacio web para los pequeños inversores.
- Habilitar un teléfono gratuito de atención al accionista.
- Organizar reuniones informativas con inversores individuales.

Tras la celebración de la Junta General de Accionistas se pusieron en marcha, simultáneamente, tanto el espacio web para pequeños inversores como el teléfono gratuito de atención al accionista. En cuanto a las reuniones informativas, se realizó la primera de ellas en Barcelona.

Estas reuniones informativas permiten a la compañía informar a los accionistas minoritarios con un número mínimo de acciones preestablecido, de los aspectos financieros más destacados. Durante 2013, las próximas reuniones de esta naturaleza las llevará a cabo el director de Relaciones con Inversores.

Indicadores de estadísticas bursátiles

	2012	2011	2010
Nº de accionistas (en miles)	84	84	80
Cotización a 31/12 (euros)	13,58	13,265	11,49
Beneficio por acción (euros)	1,45	1,39	1,30
Relación cotización-beneficio	9,4	9,9	8,80
Capital social (número de acciones)	1.000.689.341	991.672.139	921.756.951
Capitalización bursátil (millones de euros)	13.589	13.155	10.591

Ratios financieros

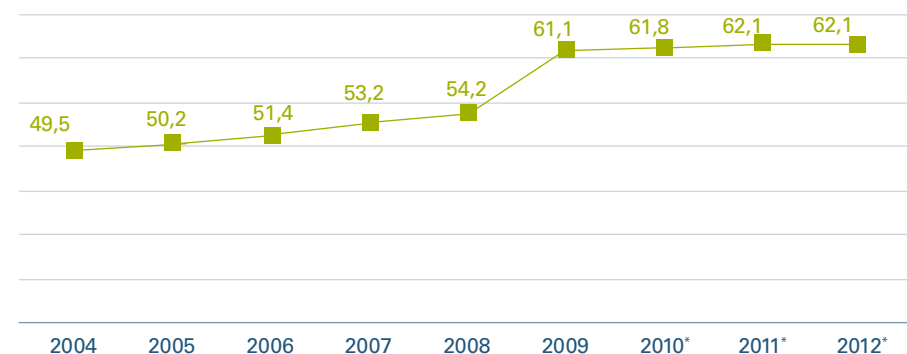
	2012	2011	2010
Endeudamiento ¹	51,8	54,5	59,60
Ebitda/resultado financiero neto	6,2x	5,5x	4,40x
Deuda neta/ebitda ²	3,1x	3,7x	4,30x
PER	9,4x	9,9x	8,80x

¹ Deuda financiera neta/deuda financiera neta + Patrimonio + Socios externos.

² Ebitda proforma.

Índice de beneficios (millones de euros)

	2012	2011	2010
Beneficio neto de Gas Natural Fenosa	1.441	1.325	1.201

Evolución del *pay out* (%)*

* Importe total equivalente.



Canales de comunicación adaptados a las necesidades de accionistas e inversores

Gas Natural Fenosa entiende la transparencia informativa como factor clave en el desarrollo de su compromiso con mercados, accionistas e inversores. Con este fin, la compañía cuenta con canales de comunicación propios que le permiten ofrecer el mejor servicio. Los más destacados son:

- Relación con inversores. Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los principios de igualdad de trato y difusión simultánea de la información, la compañía facilita a sus inversores institucionales y minoristas información bajo un criterio de homogeneidad y simultaneidad. La Oficina de Atención al Accionista facilita un servicio de información constante a los accionistas minoritarios.
- Programa de comunicación con analistas financieros e inversores institucionales. Tiene por objeto dar a conocer, con rigor y transparencia, la situación y perspectivas de Gas Natural Fenosa, con el fin de fomentar relaciones de confianza entre analistas e inversores y la compañía.

- Web corporativa. Recopila toda la documentación exigida por la Ley de Transparencia y sus normas de desarrollo. De este modo, cuenta con un espacio que recoge información de interés para accionistas e inversores y que incluye, entre otros, datos económicos, de gestión y los resultados de los últimos cinco ejercicios.
- Junto a las anteriores, Gas Natural Fenosa mantiene otras vías de comunicación constante con inversores y accionistas:
 - Reuniones informativas, desarrolladas en cualquier lugar del mundo, sobre las perspectivas de la compañía o sobre hechos de relevancia que afecten a la empresa o al sector energético.
 - Participación en conferencias y seminarios de interés.
 - Envío regular de información de interés a analistas e inversores que hacen un seguimiento más cercano de la compañía.

Adicionalmente, en 2012, y con el objetivo de priorizar las iniciativas que puedan atraer a inversores que, por sus particularidades o filosofía de inversión, resultan más interesantes para la compañía, Gas Natural Fenosa elaboró dos estudios para conocer las características del accionariado y definir el perfil del inversor tipo.

Cabe destacar que la compañía abrió diversos canales orientados a facilitar una información homogénea a los inversores institucionales y minoristas, bajo los principios de igualdad de trato y difusión simultánea. De esta manera, se da respuesta al compromiso, asumido por la compañía en su Política de Responsabilidad Corporativa, en el que se dedicaba especial atención a los accionistas minoritarios.

En este sentido, en el año 2012, la compañía impulsó las relaciones con accionistas individuales habilitando un espacio propio en la página web y un teléfono gratuito de atención al accionista. Asimismo, inició la realización de reuniones informativas para este colectivo en Madrid y Barcelona.

La compañía también continuó con el programa de comunicación con analistas e inversores, fortaleciendo, con la mayor transparencia, la información económico-financiera que les permita el seguimiento del proyecto empresarial de Gas Natural Fenosa. Durante 2012, representantes del equipo directivo de la compañía y de la Unidad de Relaciones con Inversores mantuvieron reuniones con inversores institucionales, tanto de renta fija como de renta variable, en las principales plazas financieras de Europa, Norteamérica, Asia y Australia, organizando un total de 479 reuniones.

Presencia en índices de inversión socialmente responsable

La inversión socialmente responsable es aquella que, junto a los aspectos financieros tradicionales, incorpora en sus decisiones de selección de cartera criterios de carácter social, ambiental, ético y de buen gobierno.

Durante 2012, Gas Natural Fenosa reforzó su contacto con este tipo de inversores. Se celebraron diversas reuniones individuales con analistas e inversores, en los que la compañía tuvo la oportunidad de conocer de primera mano los asuntos que consideran relevantes. En total, se atendieron más de 60 preguntas. Además, en el tercer trimestre, la compañía participó en la “Responsible Investment Corporate Access Conference” celebrada en Zurich, durante la cual Gas Natural Fenosa tuvo la oportunidad de explicar cómo los aspectos de sostenibilidad contribuyen a la creación de valor, así como las distintas iniciativas que, en este ámbito, está desarrollando la compañía y de qué manera influyen en sus resultados financieros y de negocio.

La consideración de estos criterios en carteras de inversión es cada vez más habitual. Los inversores que tienen en cuenta estos criterios usan la pertenencia a índices socialmente responsables como un indicador para sus inversiones, ya que esto garantiza la calidad en la gestión, minimizando los riesgos e incrementando la posibilidad de una mejor rentabilidad a largo plazo.

La presencia en estos índices mejora la imagen social de la compañía y añade valor a su reputación y marca. La revisión periódica de los mismos exige a las compañías la adopción de las mejores prácticas, para evitar su exclusión.

Los índices de sostenibilidad y rankings se muestran como herramientas útiles para los inversores y contribuyen a que las empresas adopten las mejores prácticas para minimizar sus impactos ambientales y sociales.

Desde hace ocho años, Gas Natural Fenosa forma parte, de forma ininterrumpida, del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En 2012, además, fue la compañía líder del sector de distribución de gas, con las máximas puntuaciones en las dimensiones ambiental y social. Asimismo, como en años anteriores, fue incluida, por séptima vez, en la variante europea del índice, el DJSI Europe.

Indicadores de canales de comunicación

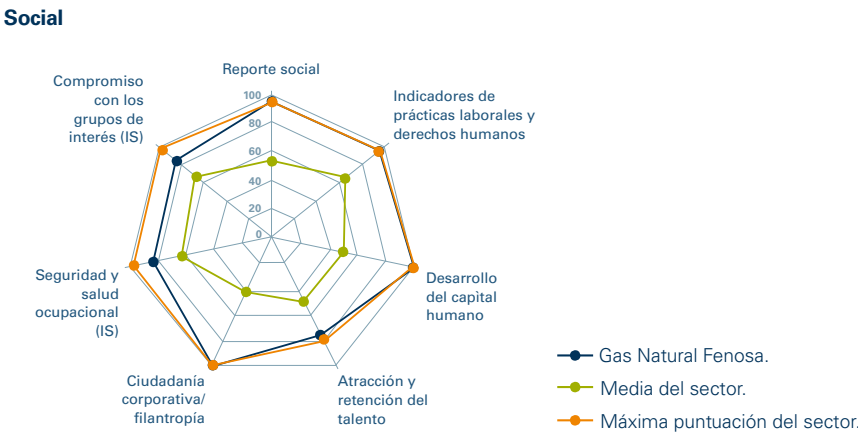
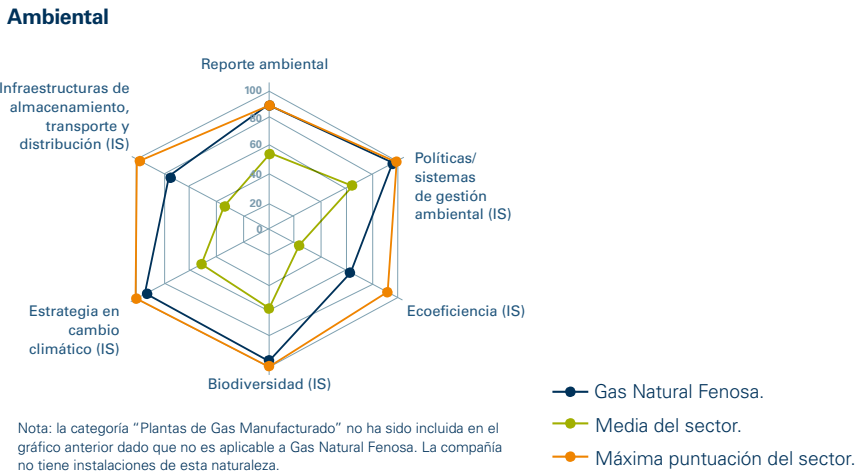
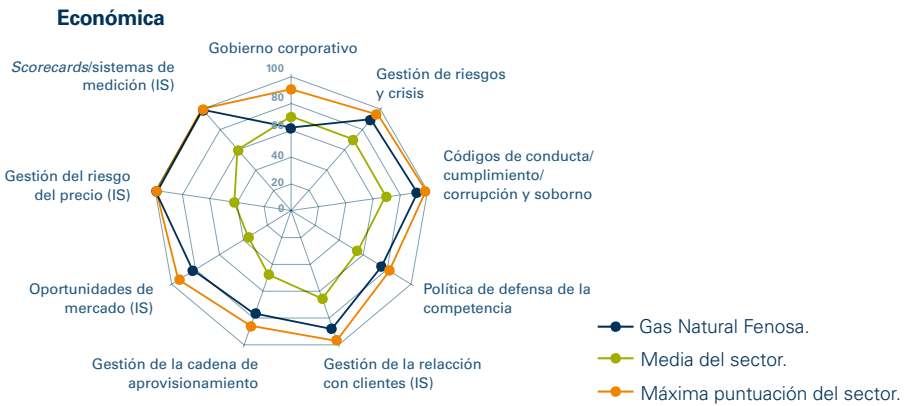
	2012	2011	2010
Reuniones con accionistas e inversores	479	383	168
Reuniones con analistas	19	25	12

Del mismo modo, Gas Natural Fenosa ha mantenido, por undécimo año consecutivo, su presencia en el FTSE4Good, al que pertenece desde sus inicios, en 2001. Este hecho supone otro reconocimiento añadido a sus prácticas de gestión en cuestiones sociales, ambientales y de orden ético.

En la dimensión ambiental, en 2012, Gas Natural Fenosa fue la *utility* mejor valorada del mundo según el Informe Carbon Disclosure Project (CDP Global 500). El informe representa a 655 inversores institucionales con más de 78 billones de euros en activos y reconoce las medidas que las distintas empresas participantes toman para reducir las emisiones y mitigar los riesgos del cambio climático. Adicionalmente, Gas Natural Fenosa fue la compañía mejor valorada según el Informe CDP Iberia formado por 125 de las principales compañías de España y Portugal. La compañía obtuvo 99 puntos en transparencia y la máxima calificación (A) en desempeño.

La presencia en estos tres índices de sostenibilidad pone en valor el esfuerzo realizado por la compañía en materia de sostenibilidad y transparencia informativa e implica un reconocimiento externo de la buena evolución de sus actuaciones en esta materia.

Evaluación de Gas Natural Fenosa en DJSI



Estos gráficos ilustran la comparativa de Gas Natural Fenosa con respecto a la media y a la nota máxima del sector, en las tres dimensiones en las que el DJSI evalúa a las empresas.

Medio ambiente

Principios de actuación responsable con el medio ambiente

El medio ambiente es uno de los compromisos que establece la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Contribuir al desarrollo sostenible mediante la ecoeficiencia, el uso racional de los recursos naturales y energéticos, la minimización del impacto ambiental, el fomento de la innovación y el uso de las mejores tecnologías y procesos disponibles.
- Contribuir a la mitigación del cambio climático a través de energías bajas en carbono y renovables, la promoción del ahorro y la eficiencia energética, la aplicación de nuevas tecnologías como la captura del carbono.
- Integrar criterios ambientales en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores.
- Minimizar los efectos adversos sobre los ecosistemas y fomentar la conservación de la biodiversidad.
- Garantizar la prevención de la contaminación y la mejora continua mediante la optimización de la gestión ambiental, la minimización de los riesgos ambientales y la participación activa de los empleados.

La excelencia en la gestión ambiental, relevante para alcanzar los objetivos de negocio de una compañía energética, se fundamenta en la mejora continua del desempeño ambiental y en la minimización de los riesgos inherentes a sus operaciones e instalaciones.

Gas Natural Fenosa cuenta con herramientas avanzadas para el control operativo de los aspectos ambientales integrados entre los distintos negocios y geografías. Gracias a estas herramientas y metodologías, la compañía logra homogeneidad y consistencia en la gestión, mejorando la calidad de la información para la toma de decisiones y la eficiencia de las acciones llevadas a cabo en este ámbito.

Durante 2012, la compañía avanzó de forma muy significativa en la integración de las variables ambientales de calidad y de seguridad y salud en el sistema de gestión. Así, se han incorporado al modelo de gestión integrado la mayoría de los negocios con un impacto ambiental relevante.

Los parámetros ambientales de la compañía constituyen un reflejo del desempeño en dicho ámbito. Sin embargo, durante los dos últimos años se han visto notablemente afectados por la situación económica y las obligaciones legales asociadas al empleo del carbón español, menos eficiente y más contaminante, que han provocado un incremento significativo de determinados indicadores

ambientales, con el consiguiente reflejo en los parámetros globales de la compañía. A este hecho hay que sumar el cambio en el perímetro del reporte, que ha provocado que, en los datos correspondientes a 2012, no se consideren algunas instalaciones de alta eficiencia y bajas emisiones.

Con objeto de adecuar la estrategia ambiental de Gas Natural Fenosa a estos nuevos condicionantes, en 2012 se inició la revisión de los objetivos hasta 2014.

En este sentido, la gestión del cambio climático constituye una parte fundamental del desempeño ambiental de la compañía, que apuesta, en la medida de lo posible, por las mejores tecnologías disponibles y las más respetuosas con su entorno. Gracias a ello, produce energía de manera limpia, lo que le permite, además de cumplir con sus obligaciones legales, mitigar los efectos negativos del cambio climático. Cabe destacar que Gas Natural Fenosa contribuye al desarrollo sostenible en algunos países en vías de desarrollo a través de sus proyectos en el marco de los Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL).

La información ambiental reportada en este informe incluye aquellas sociedades y actividades productivas que, gestionadas y

participadas mayoritariamente por Gas Natural Fenosa, tienen un impacto ambiental apreciable en relación con la totalidad del impacto reciente de la compañía, o bien son indicadores reclamados específicamente por los referenciales de reporte. De esta forma, la información recogida proporciona una imagen objetiva de la gestión y desempeño ambiental de Gas Natural Fenosa.

La información contenida en este apartado está actualizada y desarrollada con detalle en el apartado de “Medio ambiente” de la página web de Gas Natural Fenosa. Adicionalmente, la compañía dispone de información detallada en su Informe de Huella de Carbono.

Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

- Implementar la huella de carbono asociada a instalaciones en operación (bienes de equipo).
- Definir la estrategia de control y reducción de emisiones de gases efecto invernadero GEI orientada a los principales suministradores.
- Desarrollar acciones orientadas a la reducción de emisiones indirectas (*commuting* y *homesourcing*).
- Ampliar canales de comunicación con *stakeholders* ambientales.

Acciones previstas en 2013

- Análisis de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a la cadena de suministro.
- Estudio de riesgos y oportunidades en materia de cambio climático para la totalidad de las actividades de la compañía.
- Implantación del Plan de Acción en Biodiversidad (PAB).
- Desarrollo de herramientas de mejora de la gestión ambiental.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos de medio ambiente

- Producir energía de manera segura, fiable y eficiente, de modo que se respete en todo momento el entorno ambiental.
- Ser un referente en la gestión del cambio climático, y un ejemplo en el cumplimiento de las obligaciones legales.

Gestión ambiental

La gestión ambiental se lleva a cabo atendiendo a criterios de eficiencia y minimización del impacto ambiental, ayudando, de esta manera, al cumplimiento de los objetivos de negocio.

El modelo de gestión ambiental de Gas Natural Fenosa toma como referencia la norma internacional UNE-EN ISO 14001 y el reglamento europeo EMAS (Ecomanagement and Auditing Scheme), ambos referenciales con un sólido reconocimiento en las áreas donde la compañía lleva a cabo su actividad.

La gestión ambiental está soportada por un conjunto de documentos (manuales, procedimientos, instrucciones de trabajo) que recogen las acciones y sistemática para asegurar la mejor gestión y la minimización de riesgos. Estos procesos son revisados anualmente, tanto interna como externamente, a través de auditorías para certificar su efectividad y el cumplimiento de los requisitos legales pertinentes.

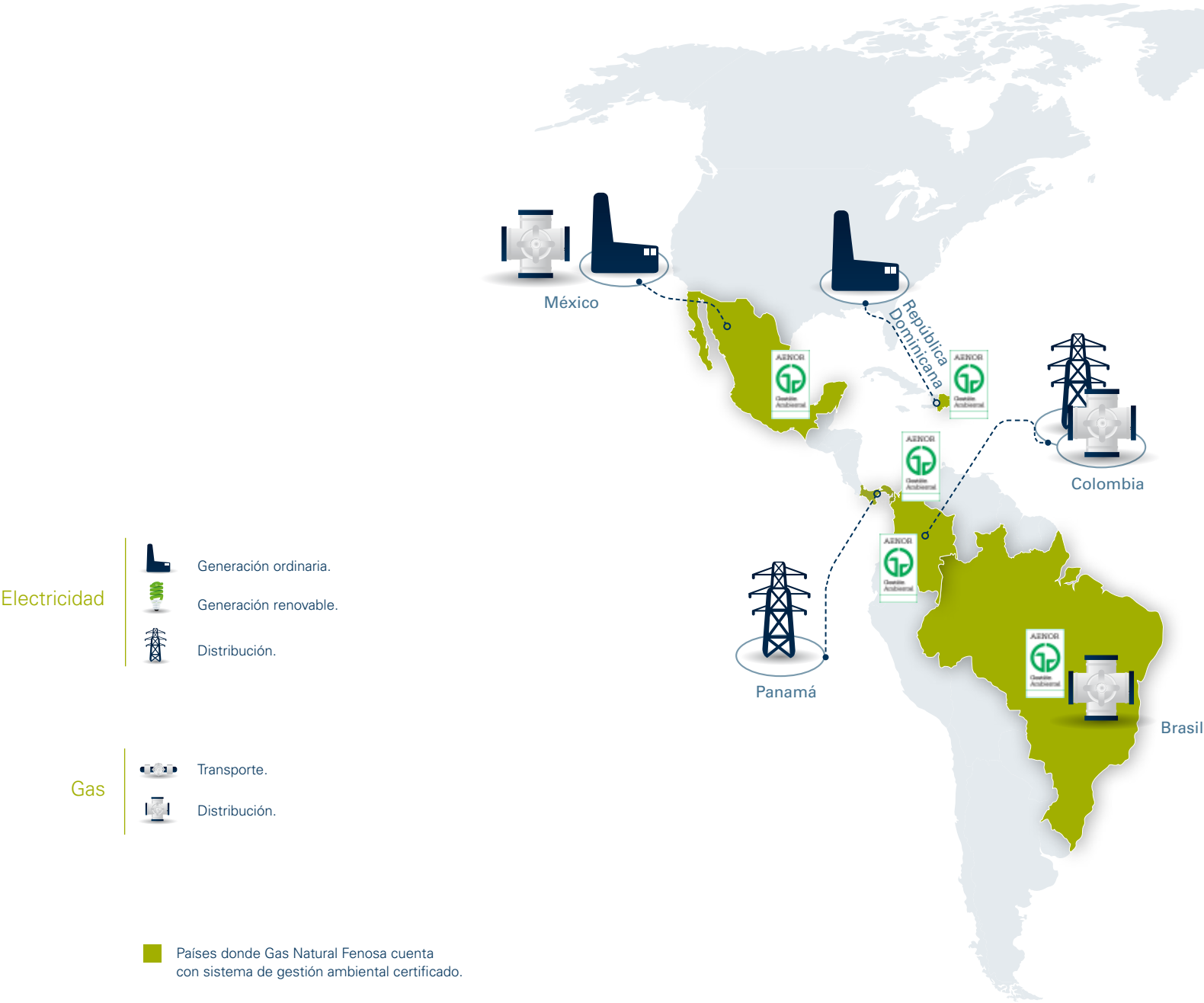
En 2012, la totalidad de las actividades de generación y el 94% de la distribución eléctrica lograron la certificación ambiental conforme a la norma UNE-EN ISO 14001. Las actividades de distribución y transporte de gas se encuentran certificadas bajo esta norma en Brasil, Colombia,

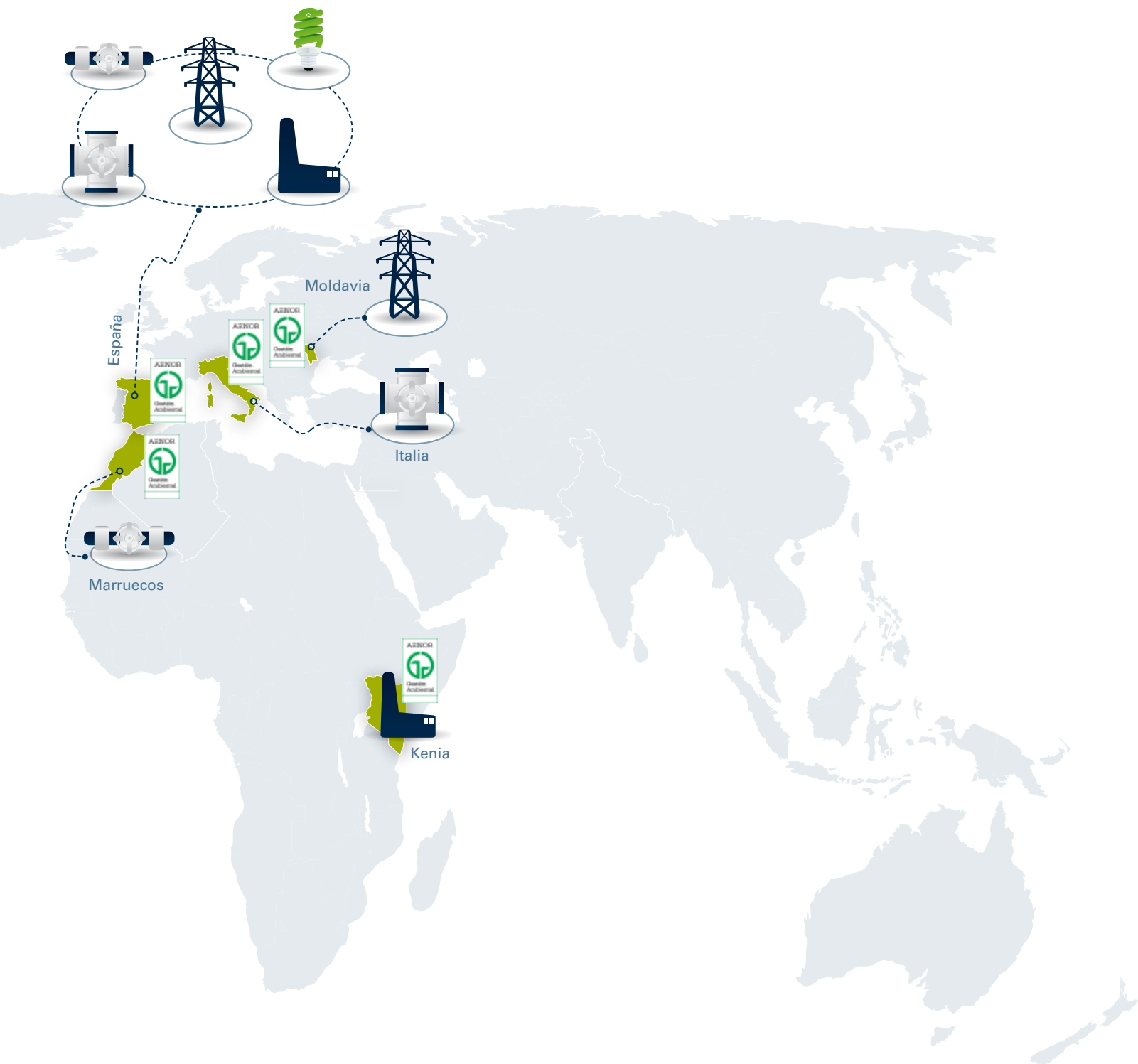


España, Italia, Marruecos, México y Moldavia, así como la comercialización en Italia. En Argentina, Nicaragua y en la actividad de *upstream*, se lograron importantes avances en la implantación del sistema de gestión ambiental. Adicionalmente, Gas Natural Fenosa tiene certificada su gestión ambiental en buena parte de su actividad comercializadora, servicios de ingeniería y en sus edificios más representativos.

En relación con el reglamento EMAS, la compañía tiene adheridas un total de nueve instalaciones de generación en España, la más reciente de las cuales es el ciclo combinado de San Roque, en la provincia de Cádiz.

Actividades y países donde Gas Natural Fenosa cuenta con sistemas de gestión ambiental certificado







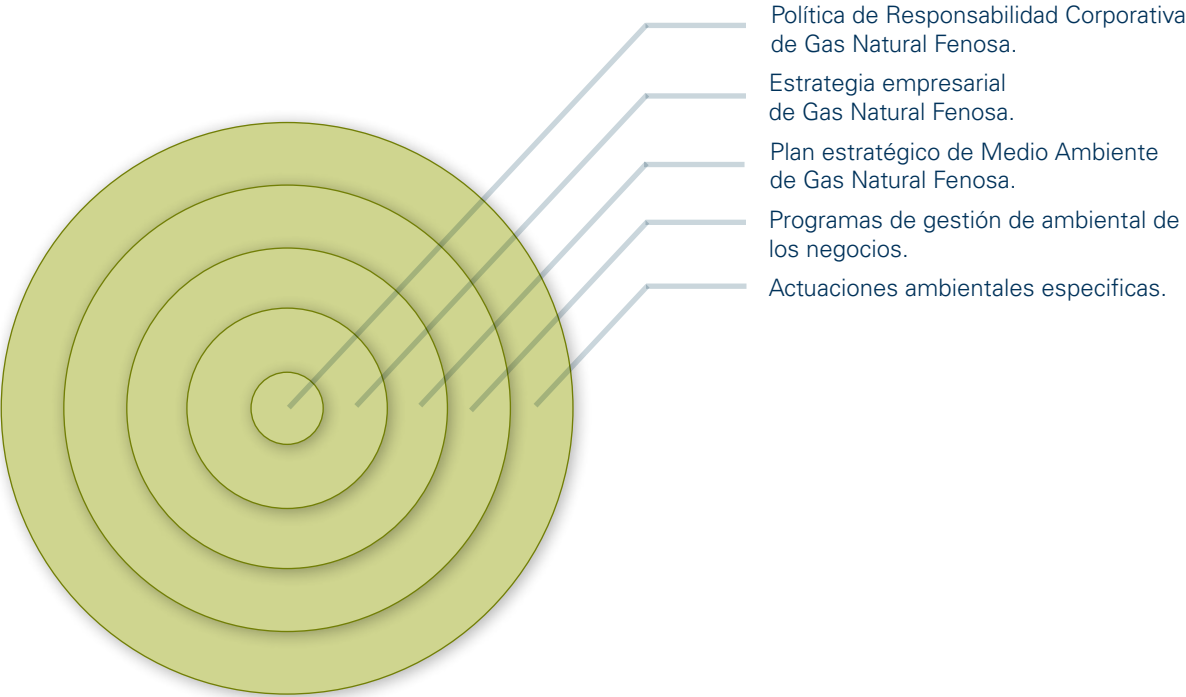
Planificación ambiental

La planificación ambiental se desarrolla en el marco de la Política de Responsabilidad Corporativa y la estrategia de la compañía. De esta forma se establecen planes y programas periódicos en línea con los objetivos establecidos en el Plan de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud, lo que permite que las actuaciones ambientales más significativas respondan a la estrategia ambiental de la compañía. Durante 2012, la compañía planteó más de 1.200 objetivos en el ámbito del sistema integrado de gestión, de los cuales más del 70% estuvieron relacionados con el desempeño ambiental.

Con objeto de adaptar el desempeño de Gas Natural Fenosa al entorno en el que desarrolla su actividad y con el fin de recoger los nuevos condicionantes sociales, económicos y normativos, a finales de 2012 se inició la revisión del Plan Estratégico de Medio Ambiente, a partir del que se desarrollarán acciones ambientales específicas que mejorarán la actuación de la compañía en dicho ámbito, especialmente, en materia de emisiones de CO₂ y reciclaje de materiales destinados a la construcción.



Materialización de los principios de la Política de Responsabilidad Corporativa en acciones ambientales específicas



Herramientas para la optimización de la gestión ambiental

La variedad de negocios desarrollados por Gas Natural Fenosa hace necesario emplear herramientas de gestión que faciliten el control operativo de los aspectos ambientales, la gestión de actividades y la integración entre los distintos negocios y geografías. Estas herramientas y metodologías desempeñan un papel fundamental en la consistencia y homogeneidad de la gestión de la compañía. Entre otras, Gas Natural Fenosa cuenta con las siguientes herramientas orientadas a la gestión de diferentes asuntos ambientales:

- La identificación de los requisitos legales ambientales (Themis).
- La evaluación de aspectos ambientales (UMAS-huella ambiental).
- La gestión de riesgos ambientales (SERA).
- El control operativo de las emisiones, residuos y vertidos (OCEN-MA y SGR).
- El impacto ambiental de la avifauna (CRA).
- El reporte de indicadores (Enablon).

En 2012, se evolucionaron las herramientas corporativas de consulta y gestión de requisitos legales ambientales (Themis) y de captura de indicadores ambientales (Enablon). También se avanzó sustancialmente en los sistemas de información ambiental georreferenciada de generación eléctrica, así como en el mantenimiento de los ya existentes, como el sistema medioambiental de distribución eléctrica en España (SMD).

Evaluación de los riesgos ambientales

Evitar la materialización de los riesgos ambientales asociados a la actividad de Gas Natural Fenosa constituye una prioridad para la compañía, ya que ello influiría directamente en la planificación de las actividades de cada instalación y podría causar daños graves sobre el entorno. Para ello, la compañía dispone de sistemas que le permiten obtener una valoración sólida y objetiva de los riesgos ambientales, gestionarlos y tomar decisiones fiables.

En el caso de instalaciones con riesgo ambiental considerable, la evaluación se realiza empleando como referencia la norma UNE 150008. A través de los planes de autoprotección y sus correspondientes procedimientos, se identifican y recogen las respuestas a los accidentes potenciales y situaciones de emergencia, con el fin de prevenir y reducir su impacto ambiental. Durante 2012, Gas Natural Fenosa evolucionó la herramienta SERA, sobre la cual se soporta el proceso de evaluación de riesgos ambientales de la actividad de distribución eléctrica.

Cabe mencionar que, en 2012, se produjeron incidentes leves asociados a derrames en las instalaciones de La Joya (Costa Rica) y Nairobi South Power Plant (Kenia), que fueron controlados desde el origen y no tuvieron consecuencias en el exterior de las plantas. Asimismo, en la central de ciclo combinado de Puerto de Barcelona se produjo un derrame de gasóleo de 0,5 toneladas, aproximadamente, con afección al suelo del interior de la planta. Se procedió a la inmediata gestión del material impregnado y se realizó un seguimiento posterior de la posible afección del terreno, confirmándose que había sido nula.



Formación y concienciación ambiental

La formación ambiental es una herramienta básica para la prevención de los impactos ambientales, de cara a actualizar los conocimientos de las personas con responsabilidad en este campo y a concienciar al conjunto de los empleados. Durante 2012, 3.732 empleados recibieron un total de 19.934 horas de formación en diferentes aspectos ambientales, aunque estuvo especialmente vinculada con la gestión en esta materia en el marco de las actividades de la compañía.

El grupo tiene asumido el compromiso de sensibilizar al conjunto de la sociedad en materia ambiental. Para ello, ha firmado distintos convenios con asociaciones e instituciones ambientales y educativas. La Fundación Gas Natural Fenosa asume, por su parte, un papel activo en esta materia y organiza seminarios y otras actividades que promueven la concienciación ambiental.



Evaluación del cumplimiento de los requisitos legales

En el ámbito del sistema integrado de gestión, Gas Natural Fenosa identifica y evalúa los requisitos legales con la nueva herramienta Themis, aplicación que recoge la normativa y legislación ambiental vigente en cada uno de los países en los que la compañía está presente.

Durante 2012, la nueva normativa ambiental se caracterizó por la regulación de tasas asociadas a aspectos del medio ambiente, lo que ha tenido una importante repercusión en los costes de dicho ámbito de la compañía. Entre esta normativa destaca la Directiva 2012/27/EU sobre Eficiencia Energética, que tendrá importantes repercusiones vinculadas a la actividad de Gas Natural Fenosa.

Asimismo, la Directiva de Emisiones Industriales, aprobada a finales de 2010, y que tiene por objeto la reducción del impacto ambiental de grandes instalaciones de combustión a partir de 2016, ha llevado a Gas Natural Fenosa al diseño de una estrategia para cumplir con los nuevos condicionantes, en coherencia con su Plan Estratégico.

A pesar de las herramientas y medios preventivos de que dispone la compañía, durante 2012, se registraron un total de 73.624 euros por sanciones ambientales. De esta cantidad, 33.802 euros correspondieron a sanciones por podas irregulares en la distribución eléctrica y 32.022 euros correspondieron a faltas administrativas asociadas a autorizaciones ambientales. También se registraron otras sanciones de menor cuantía por diferentes motivos.

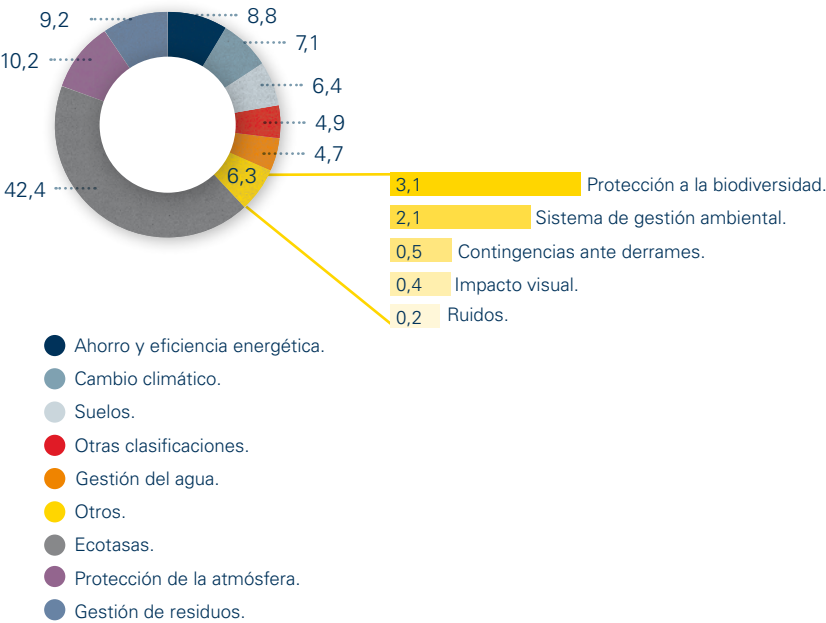
Costes ambientales

La mayor parte del gasto ambiental se destinó al pago de tasas, la protección de la atmósfera, la gestión de los residuos y a acciones asociadas a la eficiencia energética y al cambio climático.

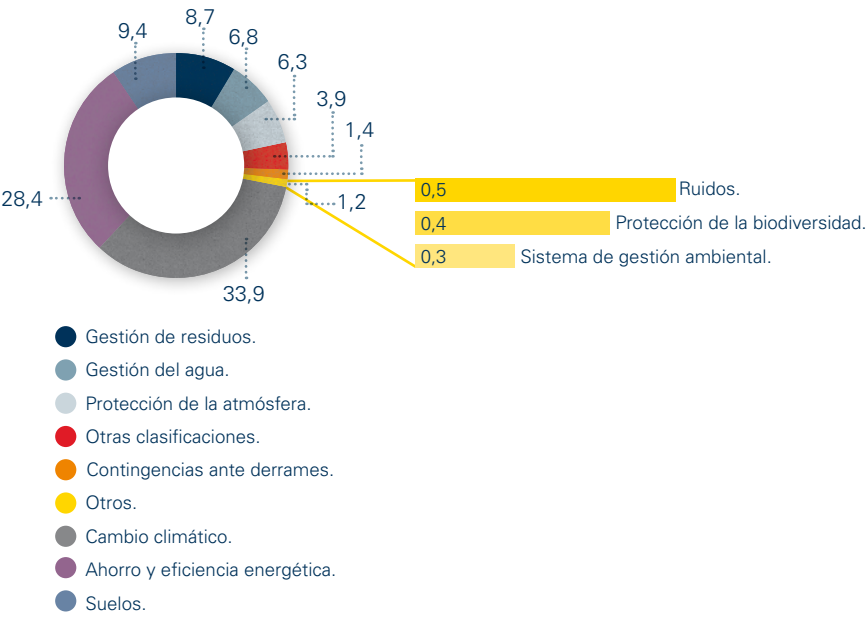
Con una estructura parecida, exceptuando los gastos por ecotasas, la inversión ambiental estuvo asociada al cambio climático, la eficiencia energética y la gestión de parámetros ambientales.

En relación con los compromisos legales y económicos para el desmantelamiento de las centrales nucleares, y aunque esta tecnología no ha sido considerada en los indicadores de este apartado, es preciso indicar que anualmente se revisan los costes que la compañía habrá de asumir durante el periodo comprendido entre la parada definitiva de las centrales y su transferencia a Enresa para su desmantelamiento y cese de actividad programado. Estos costes se estiman según el contrato existente entre Enresa y las empresas eléctricas. Para afrontarlos, la provisión dotada a 31 de diciembre de 2012 fue de 46 millones de euros.

Desglose de gastos ambientales (%)



Desglose de inversiones ambientales (%)



Implicación de la cadena de valor en la gestión ambiental

La implicación de la cadena de suministro es imprescindible para hacer efectivos los compromisos incluidos en la Política de Responsabilidad Corporativa. Por ello, la compañía continúa dedicando esfuerzos y recursos a la sensibilización ambiental de su cadena de valor, haciendo especial énfasis en el uso eficiente de la energía.

Para ello, ha desarrollado herramientas específicas para clientes domésticos. Por otra parte, para empresas e industrias, pone a su disposición diferentes servicios de valor añadido, como los contratos de rendimiento energético y otros servicios que aportan soluciones a medida para optimizar sus consumos energéticos y minimizar el impacto ambiental derivado. Hay más información sobre estos servicios en el apartado “Servicios energéticos” dentro del capítulo “Oportunidades sostenibles” de este mismo informe.

En relación con los proveedores y contratistas, se ha continuado con el proyecto Tandem, que tiene por objeto implementar, en la cadena de suministro, buenas prácticas ambientales.

Parámetros ambientales

El contexto socioeconómico en España propició, desde principios de 2011, cambios regulatorios que fomentaron el uso del carbón autóctono en las instalaciones de producción de energía eléctrica, con el fin de favorecer el empleo local y el crecimiento de la economía doméstica. Estos cambios obligaron a emplear combustible autóctono, menos eficiente y más contaminante, en las centrales térmicas de carbón españolas en el periodo comprendido entre 2011 y 2014.

El empleo de carbón autóctono explica el incremento de algunos de los parámetros ambientales asociados a las instalaciones que emplean este combustible, como las emisiones atmosféricas o la generación de residuos de cenizas y escorias. Este hecho es especialmente notable si se considera que, en 2010, las centrales térmicas de carbón estuvieron paradas la mayor parte del año y, desde abril de 2011, se produjo un incremento significativo en el consumo de este combustible.

A pesar de estas circunstancias, en todo momento Gas Natural Fenosa ha mantenido un cumplimiento estricto de las leyes y las exigencias en materia de control ambiental de sus instalaciones y servicios.

Aspectos ambientales relevantes de las actividades desarrolladas por Gas Natural Fenosa

Actividad	Atmósfera	Residuos	Vertidos	Clima	Biodiversidad
Generación convencional	●	●	●	●	●
Distribución de gas		●		●	●
Distribución de electricidad		●		●	●
Generación renovable				●	●
Comercialización				●	



Emisiones a la atmósfera

En 2012, las emisiones a la atmósfera de Gas Natural Fenosa estuvieron condicionadas por la legislación ambiental promulgada por el Gobierno español, que afecta directamente a las instalaciones de generación de la compañía. En concreto, se trata del Real Decreto 134/2010 y la Resolución de 30 de diciembre de 2011, donde se fijan las cantidades de carbón, el volumen máximo de producción y los precios de retribución de la energía para el año 2012, que se aplicará en el proceso de resolución de restricciones por garantía de suministro.

Las emisiones a la atmósfera se incrementaron sustancialmente en SO₂ y partículas, siendo el aumento menor en el caso de las emisiones NO_x como consecuencia de la revisión del proceso de determinación de este

parámetro en instalaciones mexicanas. Estos aumentos tienen su origen en la obligación legal de emplear combustibles autóctonos en detrimento de otras tecnologías más eficientes en términos de emisiones a la atmósfera y el efecto del perímetro de reporte empleado en 2012, en el que quedan excluidas producciones poco o muy poco emisoras.

Por ello, se ha producido un incremento sustancial de las emisiones españolas, tanto absolutas como específicas, con el consiguiente reflejo en los indicadores globales.

Cabe mencionar que también se emitieron a la atmósfera 0,09 toneladas de mercurio y 0,04 toneladas de sustancias reductoras de la capa de ozono.

Cumplimiento de objetivos de emisiones atmosféricas totales
(miles de toneladas)

	2012	Valor objetivo 2012	2011	Grado de cumplimiento
SO ₂	23,53	< 27,00	17,83	Cumplido
NO _x	40,92	< 65,00	40,51	Cumplido
Partículas	1,96	< 3,70	1,52	Cumplido

Cumplimiento de objetivos de emisiones atmosféricas específicas totales (g/kWh)

	2012	Valor objetivo 2012	2011	Grado de cumplimiento
SO ₂	0,48	< 0,48	0,31	Cumplido
NO _x	0,82	< 1,09	0,72	Cumplido
Partículas	0,04	< 0,06	0,03	Cumplido

Nota: la cifra de emisiones de SO₂ en el año 2012 fue de 0,475, por lo que el objetivo propuesto se considera cumplido.

Gestión y reducción de los residuos

En el marco del sistema integrado de gestión, Gas Natural Fenosa posee procedimientos de control y gestión de residuos a través de los cuales se definen las sistemáticas para su adecuada segregación, almacenamiento, control y gestión, priorizando el reciclaje y la reutilización sobre otras opciones, y la valorización energética frente al depósito en vertedero.

En 2012, la generación de residuos no peligrosos se incrementó en más de un 30% respecto al 2011, teniendo en consideración los residuos más significativos. Las principales causas fueron la generación de cenizas, escorias y yesos por el elevado funcionamiento de las centrales con carbón autóctono y la generación de escombros producidos en los movimientos de tierra asociados al desarrollo de la red de distribución de gas, por la expansión de dicho negocio. En el primer caso no fue posible cumplir con las expectativas de reciclaje y reutilización por la caída de la demanda de la ceniza en el sector de la construcción.

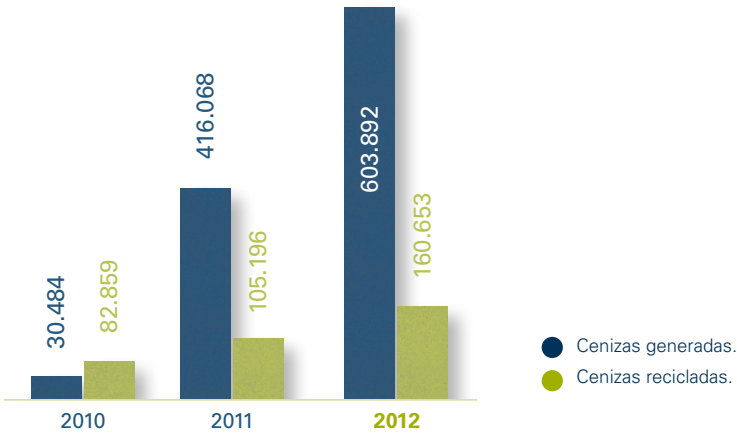
En contrapartida, la generación de residuos peligrosos más significativos se redujo en más de un 30% respecto al año 2011. Esta reducción se debió fundamentalmente a las medidas que, en materia de reducción, se vienen adoptando desde la entrada en funcionamiento del plan Pre3ver y la mayor operación de las instalaciones.

Es preciso indicar que no se ha considerado la generación de residuos derivados de desmantelamientos de instalaciones, pues, además de no estar operativas, desvirtuarían significativamente el indicador.

Residuos no peligrosos gestionados (toneladas)

Tipo	Cantidad
Escombros	792.701
Cenizas	603.892
Lodos	218.453
Yesos	123.712
Escorias	100.044
Total residuos no peligrosos	1.838.802

Generación y reciclaje de cenizas (toneladas)



Nota: en 2010 se reciclaron más cenizas de las que se generaron, al haber enviado a reciclar las cenizas almacenadas en la escombrera de la central térmica de Anllares (España).

Cumplimiento de objetivos de generación de residuos peligrosos peligrosos (toneladas)

	2012	Valor objetivo 2012	2011	Grado de cumplimiento
Total	5.126	10.200	7.333	Cumplido

Cumplimiento de objetivos de gestión de residuos (%)

	2012	Valor objetivo 2012	2011	Grado de cumplimiento
Reciclado y valorización energética de residuos peligrosos	76	> 50	62	Cumplido
Incineración y vertedero de residuos peligrosos	24	< 50	38	Cumplido
Reciclado de cenizas	27	≥ 25	25	Cumplido

Producción de residuos peligrosos (toneladas)

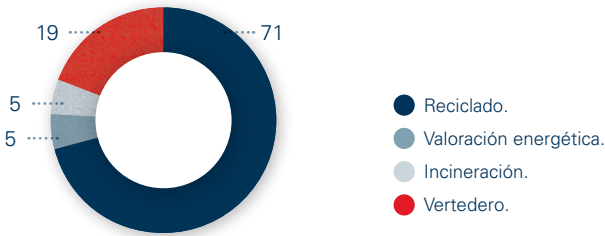
	2012	2011	2010
Total Gas Natural Fenosa	5.126	7.333	7.299

Residuos peligrosos gestionados (toneladas)

	Cantidad
Hidrocarburos más agua	1.996
Tierras contaminadas con hidrocarburos	398
Aceite usado	717
Residuos sólidos contaminados con hidrocarburos	1.033
Soluciones acuosas	364
PCB y trafos con PCB*	36
Absorbentes, aislantes y materiales de filtración	62
Pilas, baterías y acumuladores	519
Total	5.126

*PCB: policlorobifenilo.

Gestión de residuos peligrosos (%)



Control de los vertidos y reducción del consumo de agua

En las instalaciones de generación de electricidad se producen, fundamentalmente, dos tipos de efluentes líquidos: descargas térmicas y vertidos de las plantas de depuración. Durante 2012, los equipos y sistemas de depuración funcionaron conforme a lo esperado, lo que permitió que cumplieran con las autorizaciones de vertido. De acuerdo a los estudios realizados, la captación de agua no provocó impactos significativos en los ecosistemas acuáticos y no se produjo ninguna afección significativa sobre fuentes de agua.

De manera similar a lo que ocurre con otros parámetros ambientales, se ha producido un incremento sensible del volumen de agua captada y vertida, especialmente agua continental (superficial), como consecuencia de la elevada operación de las instalaciones de carbón autóctono ubicadas en zonas de interior.

En este sentido, la compañía está trabajando desde 2012 en proyectos de producción hidráulica e ingeniería en materia de centrales reversibles, lo que tendrá consecuencias muy positivas sobre el desempeño ambiental.

Captación de agua por fuente (hm³)

	2012	2011	2010*
Agua superficial captada (mar)	1.168,63	1.129,19	1.289,06
Agua superficial captada (resto)*	36,76	17,48	13,66
Agua subterránea captada	2,1	1,44	1,09
Agua residual utilizada, procedente de otra organización	8,64	8,51	17,07
Agua captada de la red de abastecimiento	1,07	1,55	1,85
Agua pluvial recogida y almacenada	1,56	1,14	–
Volumen total de agua captada del medio	1.218,76	1.159,31	1.322,73

* No se ha tenido en cuenta el agua de aporte al llenado del lago de la mina de Limeisa por no ser un agua captada para proceso productivo.

Consumo de agua (hm³)

	2012	2011	2010
Consumo de agua en refrigeración	33,82	32,61	22,53
Consumo de agua en ciclo agua/vapor	1,43	2,17	3,52
Consumo de agua en otros procesos	0,45	1,60	2,86
Consumo de agua en servicios auxiliares	0,78	2,36	0,75
Consumo de agua en edificios	–	0,26	0,32
Consumo total de agua	36,48	38,74	29,66

Vertido de agua (hm³)

	2012	2011	2010*
Agua vertida al mar	1.157,97	1.113,64	1.270,65
Agua vertida a cauce fluvial	9,69	7,04	11,92
Agua vertida a la red pública	0,46	0,72	0,62
Agua vertida a fosa séptica	0,02	0,02	0,05
Volumen total vertido	1.168,14	1.121,42	1.238,24

Racionalización del consumo de recursos energéticos y materiales

Los principales consumos de Gas Natural Fenosa se refieren a los combustibles y, en menor medida, a productos químicos.

Durante 2012, se incrementó significativamente el consumo de carbón como consecuencia de las obligaciones regulatorias a que se vio expuesta la compañía. En concreto, se incrementó un 75% con respecto al año anterior. Esta situación generó un desplazamiento en el hueco térmico, provocando una reducción del 3% en el consumo de gas natural.

Cabe también mencionar que, en 2012, se apreció una ligera reducción en el consumo de derivados del petróleo, consecuencia de los importantes esfuerzos que está realizando la compañía para la actualización de su flota de vehículos, al sustituir aquellos menos eficientes por otros que emplean combustibles más respetuosos con el medio ambiente.

En cuanto al consumo de materias primas, se dio un incremento superior al 50% de las principales materias, la mayoría de las cuales están asociadas de forma directa al proceso de generación de energía eléctrica.



Consumo directo de energía (TJ)

	2012	2011	2010
Consumo de gas natural	279.831	313.501	341.124
Consumo de carbón	79.013	45.253	8.295
Consumo de derivados del petróleo	17.116	17.080	16.747
Consumo directo energía combustibles fósiles	375.960	375.835	365.494

Consumo indirecto de energía en generación de electricidad por fuentes primarias (TJ)*

	2012	2011	2010
Carbón	6.435	6.986	6.597
Gas natural	819	1.085	1.028
Derivados del petróleo	3.521	3.928	4.336
Biomasa	100	100	100
Eólica	82	82	82
Geotérmica	484	581	526
Hidráulica	1.158	1.289	1.392
Nuclear	5.540	5.794	5.548
Total	18.140	19.845	19.608

* Calculado a partir del consumo de energía eléctrica en equipos auxiliares y terciarios en las instalaciones productivas de Gas Natural Fenosa, según la metodología establecida por GRI en la hoja de cálculo Energy Balance Sheet.

Materiales utilizados (toneladas)

	Cantidad
Carbonato de calcio	63.879
Ácido sulfúrico	3.538
Aceites	2.348
Hidróxido de calcio	2.039
Magnetita	2.726
Hidróxido de sodio	1.546
Hipoclorito de sodio	1.469
Otros	1.316
Papel	1.141
Plásticos	411
Coagulante	256
Nitrógeno	253
Odorizante	175
Bisulfito de sodio	136
Amoniaco	131
Cal	29
Total	81.393

Cambio climático

Gas Natural Fenosa comparte la preocupación social por el cambio climático y desarrolla una política activa de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Para la compañía, la mitigación del cambio climático constituye una prioridad de primer orden, como así lo demuestran las acciones que lleva a cabo para reducir sus emisiones. El uso racional de la energía es uno de los ejes fundamentales de esta política.

Gas Natural Fenosa está alineada, en su política de lucha contra el cambio climático con los objetivos de seguridad de suministro, competitividad y sostenibilidad ambiental establecidos por los principales organismos europeos y nacionales competentes en la materia. Los escenarios energéticos futuros se centrarán en la eficiencia energética y la reducción de las emisiones. En estos escenarios, de acuerdo con las estimaciones, el gas natural ocupará una posición determinante, tanto en la transición a una economía menos intensiva en carbono, como por el papel protagonista que desempeñará en el balance energético mundial.

Los compromisos ambientales de la compañía, no solo tienen un alcance interno, sino que se hacen extensivos a la cadena de valor. Cabe destacar, en este sentido, que la mayoría de los contratistas y proveedores se han adherido voluntariamente a las buenas prácticas de actuación ambiental de la compañía, que incluyen indicaciones para un uso responsable y racional de la energía y, por lo tanto, de reducción de emisiones. En este sentido, en los cuestionarios de evaluación inicial enviados a los proveedores, se les solicita información relativa a sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).



El compromiso de Gas Natural Fenosa se hace patente en la iniciativa Menos Gases de Efecto Invernadero, donde la compañía definió unos objetivos cuantitativos recientemente revisados y adaptados al perímetro de reporte adoptado en este informe:

- Las emisiones totales de GEI (alcances 1 y 2) en el año 2012, fueron de 25,1 Mt CO₂ eq, lo que supone un incremento del 10% respecto a las de 2011.
- Las emisiones específicas de CO₂ procedentes de la generación eléctrica alcanzaron 454 g CO₂/kWh en el año 2012.
- Las reducciones de emisiones de GEI en países emergentes o a través de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), en el periodo 2010-2012 alcanzaron los 2,8 Mt CO₂, el 62% del objetivo establecido para el periodo 2010-2014.
- Las emisiones evitadas, en 2012, con energías bajas en carbono y gracias al ahorro y a la eficiencia energética fueron más de 15,8 Mt CO₂, cumpliendo así con el objetivo establecido.
- Las emisiones de metano por kilómetro de red de transporte y distribución de gas fueron de 11,53 t CO₂ eq/km, y alcanzaron un cumplimiento del 58% sobre el objetivo establecido para el año 2014.

En línea con su compromiso de mitigación del cambio climático, Gas Natural Fenosa realiza una gestión integral de su cartera de cobertura de derechos de emisión de CO₂, en el marco del Mercado Europeo de Emisiones (EU ETS) para los periodos 2008-2012 y 2013-2020. La compañía, adquiere los derechos y créditos de emisión necesarios a través de su participación activa, tanto en el mercado secundario, como en proyectos primarios y fondos de carbono.

Por los motivos normativos y legales previamente expuestos, que han obligado a la compañía al consumo de carbón autóctono en sus centrales térmicas, se ha producido un incremento de las emisiones de CO₂. A este hecho hay que sumar el efecto de la variación del perímetro de reporte ambiental, en el que quedan excluidas producciones poco o muy poco emisoras de actividades participadas en menos de un 50%.

La eficacia y efectividad de las acciones llevadas a cabo por Gas Natural Fenosa en materia de cambio climático se han visto reflejadas al ocupar la tercera posición mundial en el índice Carbon Disclosure Project, iniciativa impulsada por inversores institucionales de todo el mundo, para distinguir a las empresas más destacadas por su enfoque en materia de cambio climático.

Cabe destacar, que la compañía realiza un importante ejercicio de transparencia mediante la publicación del Informe de Huella de Carbono, donde se incluye información relevante relacionada con el desempeño en materia de cambio

climático. La información que recoge es coherente con el presente informe y va dirigida a grupos de interés especializados en esta problemática global.

También destacaron, en 2012, los proyectos de Curva de Abatimiento de CO₂ y el desarrollo del Mapa de Riesgos de Cambio Climático. El primero, asigna un coste económico a las reducciones conseguidas por las diferentes actuaciones de disminución de emisiones implantadas, mientras que el segundo incorpora al Mapa de Riesgos Corporativo los riesgos asociados al cambio climático.

Pirámide de la estrategia sobre cambio climático de Gas Natural Fenosa





Posicionamiento en materia de cambio climático

Gas Natural Fenosa con la Iniciativa

“Menos Gases de Efecto Invernadero ” se compromete a

Mantener estrategias y políticas en materia energética coherentes con la seguridad de suministro, competitividad y sostenibilidad ambiental.

Establecer objetivos cuantificados de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Nivelar el balance de los vectores sociales, ambientales y económicos para contribuir a una economía baja de carbono.

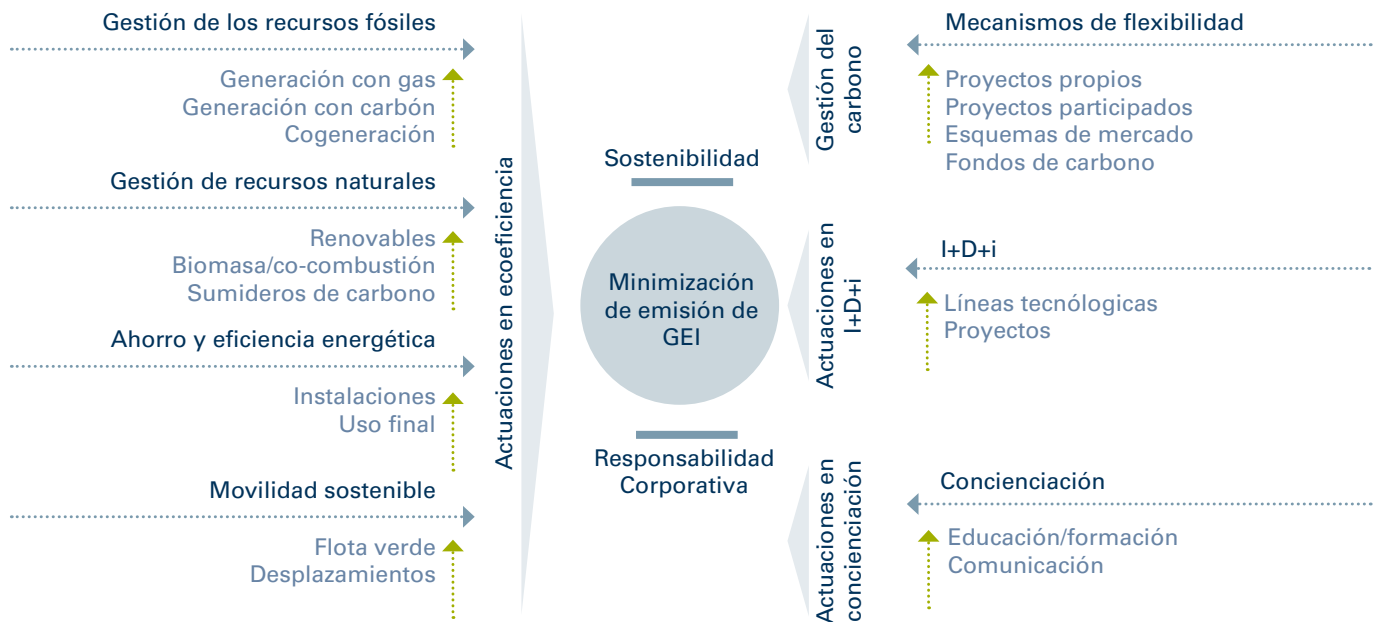
Optimizar y fomentar el ahorro y la eficiencia energética en nuestras instalaciones y en las de nuestros clientes, como la contribución más eficaz en la lucha contra el calentamiento global.

Ser activos en los mercados de carbono y apoyar su globalización para que las tendencias en producción y consumo de energía sean sostenibles.

Guiar las actuaciones de la compañía para concienciar al conjunto de la sociedad en la solución global del cambio climático.

Establecer medidas concretas que contribuyan a alcanzar compromisos de reducción de emisiones globales, equitativos y sostenibles.

Impulsar la ejecución de proyectos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a escala global, prestando especial atención a países en vías de desarrollo.



Fomento de las energías menos contaminantes y de las mejores tecnologías

Los ciclos combinados de gas son la tecnología más eficiente para producir electricidad a partir de combustibles fósiles, con un rendimiento próximo al 60%. Gas Natural Fenosa es uno de los principales operadores de ciclos combinados del mundo, ya que dispone de más de 9.000 MW de potencia instalada con esta tecnología, lo que le permite producir energía de manera respetuosa con el entorno.

En relación con la ecoeficiencia, Gas Natural Fenosa emplea carbones con mayor poder calorífico, siempre que las condiciones legales lo permitan, lleva a cabo mejoras del rendimiento de las centrales térmicas, instala sistemas de supervisión de rendimientos en las centrales térmicas de carbón y desarrolla proyectos para la optimización de la combustión.

Para calcular su huella de CO₂, Gas Natural Fenosa realiza el inventario, control y verificación de las emisiones de gases de efecto invernadero resultantes de la actividad desarrollada en todos los países donde está presente. En 2012, y en las condiciones de reporte expresadas con anterioridad, las emisiones directas totales de la compañía ascendieron a 24,3 millones de toneladas de CO₂ eq, con un factor de emisión del *mix* de generación de 454 g CO₂/kWh.



Durante el mismo periodo, la compañía evitó la emisión a la atmósfera de más de 15,8 millones de toneladas de CO₂. De ellas, 11,45 Mt CO₂ correspondieron a emisiones evitadas en los sistemas eléctricos de España y México, por la producción en ciclos combinados, y 1,4 millones de toneladas de CO₂ por la producción de nuevas energías renovables, como la minihidráulica y la eólica, en el sistema eléctrico español.

Del mismo modo, estas emisiones evitadas supusieron unos ahorros de energía superiores a 91.733 TJ. De ellos, 51.910 TJ correspondieron a emisiones evitadas en los sistemas eléctricos de España y México por la producción en ciclos combinados y 16.520 TJ por la producción de nuevas energías renovables (minihidráulica y eólica en el sistema eléctrico español).

Asimismo, Gas Natural Fenosa participó en programas de eficiencia, captura y almacenamiento de CO₂, como el programa de I+D Cenit, en la Asociación Española y Plataforma Tecnológica de CO₂ y en el European Technological Platform for Zero Emissions Power Plants (ETP-ZEP). Además, la compañía colidera el proyecto Cenit CO₂.

Gas Natural Fenosa también apuesta por la generación eléctrica a partir de fuentes renovables. En 2012, incrementó la potencia instalada en energías renovables.

La promoción de la movilidad sostenible es otro de los puntos en los que Gas Natural Fenosa se apoya para reducir emisiones. La compañía cuenta con cuatro líneas de actuación principales: flota verde, desplazamientos, estaciones de recarga y acciones transversales.

Indicadores principales

	2012	2011
Emisiones directas (MtCO ₂ eq)	24,27	23,18
Factor de emisión (gCO ₂ /kWh)	453,58	371,00
Emisiones evitadas (MtCO ₂ eq/año)	15,81	> 17
Emisiones evitadas por proyectos MDL (MtCO ₂ eq/año)	0,97	0,92
Emisiones por fugas en redes de gas (t CO ₂ eq/km red)	11,53	11,76

Iniciativas para reducir emisiones de GEI (t CO₂) y ahorros de energía asociados (TJ)

	Ahorro de energía 2012 (TJ)	Emisiones evitadas en 2012 (kt CO ₂ eq)	Emisiones evitadas en 2011 (kt CO ₂ eq)
Generación electricidad: ciclos combinados (CC)	51.910	11.451	13.561
- España	30.187	7.826	9.211
- México	21.723	3.625	4.351
Generación electricidad: renovables	16.520	1.396	1.253
- Eólica, España	14.227	1.202	1.071
- Minihidráulica, España	2.293	194	182
Generación electricidad: eficiencia energética	8.121	1.371	792
- Repotenciación minihidráulicas, España	1.124	95	143
- Cambio caldera Meirama, España	6.395	1.143	466
- Cogeneración alta eficiencia, España	602	133	152
T&D gas y electricidad: eficiencia energética	1.309	441	664
- Sustituciones tuberías, España	1.309	441	441
Uso final gas y electricidad	10.114	182	9
- Servicios energéticos, España	10.114	182	9
Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL)	3.758	968	925
Total	91.733	15.809	17.376

Emisiones de CO₂ en la producción de electricidad (kt CO₂)

	2012	2011	2010
Cogeneración	197	206	196
Emisiones específicas (gCO ₂ /kWh)	585	462	448
Centrales térmicas de ciclo combinado	13.512	15.083	15.120
Emisiones específicas (gCO ₂ /kWh)	376	374	372
Centrales térmicas de carbón	7.582	4.416	797
Emisiones específicas (gCO ₂ /kWh)	1.002	989	1.033
Centrales térmicas de fuel	1.173	1.281	1.132
Emisiones específicas (gCO ₂ /kWh)	657	714	657

Emisiones directas de CO₂ en fuentes fijas. Total Gas Natural Fenosa (kt CO₂)

	2012	2011	2010
Electricidad	22.464	20.986	17.246
Gas (<i>up & midstream</i> /distribución/minoristas)	239	595	671
Minería	22	17	22
Total	22.725	21.601*	17.946*

* Incluye las emisiones de las áreas corporativas.

Emisiones directas de GEI.
Total Gas Natural Fenosa (kt CO₂ eq)

	2012	2011	2010
Fuentes fijas. Emisiones directas de CO ₂	22.725	21.601	17.943
Fuentes fijas. Emisiones directas de CH ₄	1.423	1.383	1.370
Fuentes fijas. Emisiones directas de N ₂ O	56	89	–
Fuentes fijas. Emisiones directas de SF ₆	68	81	36
Fuentes Fijas. Emisiones directas de CFC y HFC	0,2	3,3	n.d.
Total	24.272	23.177*	19.372*

* Incluye las emisiones de la flota.



Emisiones indirectas de GEI. Total Gas Natural Fenosa (kt CO₂ eq)

	2012	2011	2010
Fuentes fijas. Emisiones indirectas de CO ₂ . Alcance 2	817	951	1.084
Fuentes móviles. Emisiones indirectas de CO ₂ (viajes avión y tren). Alcance 3	6	6	7
Fuentes móviles. Emisiones indirectas de CO ₂ (desplazamiento empleados). Alcance 3	20	21	n.d.

Nota: los cálculo de las emisiones indirectas por logística son principalmente debidos al transporte de combustible y se reportan dentro del inventario de la Huella de Carbono. Los datos debidos al desplazamiento de empleados (*commuting*) se reportan dentro de las emisiones indirectas como una nueva categoría en el año 2011.

Reducción de las emisiones de metano en las redes

Las emisiones de metano de Gas Natural Fenosa se producen en las operaciones de exploración, transporte, distribución de gas y combustión. En 2012, ascendieron a 1,4 millones de toneladas de CO₂ eq.

En el transporte y distribución de gas natural, el empleo de mejores materiales, así como la renovación de tuberías y acometidas en Brasil y México, permitieron disminuir las emisiones de CH₄ por unidad de longitud de red un 1,9% respecto a 2011.

Reducción de emisiones por proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL)

Gas Natural Fenosa realiza una gestión integral de su cartera de cobertura de derechos de emisión de CO₂ en el marco del Mercado Europeo de Emisiones (EU ETS) para los periodos 2008-2012 y 2013-2020, adquiriendo los derechos y créditos de emisión necesarios a través de su participación activa, tanto en el mercado secundario, como en proyectos primarios y fondos de carbono.

En 2012, las emisiones totales de CO₂ de las centrales térmicas de carbón y gas en España alcanzaron 15,4 millones de toneladas de CO₂, frente a una asignación de derechos de emisión de 10,5 millones de toneladas, según el Plan Nacional de Asignación de Derechos de Emisión de Gases de Efecto Invernadero 2008-2012.



Para cumplir con parte de las obligaciones del Plan Nacional de Asignación español, la compañía adquiere derechos procedentes de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) y proyectos de Aplicación Conjunta (AC), a través de su participación en diversos fondos de carbono, en los que tiene una inversión comprometida de cerca de 60 millones de euros. Se trata del Fondo Español de Carbono (promovido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, y administrado por el Banco Mundial), del Multilateral Carbon Fund (administrado por el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones), del Natsource Carbon Asset Pool (administrado por Natsource Asset) y del Community Development Carbon Fund (gestionado por el Banco Mundial). A éstos se añade la contratación bilateral de compra de derechos de emisión procedentes de proyectos primarios de distintos sectores.

Hasta la fecha, Gas Natural Fenosa ha registrado en Naciones Unidas nueve proyectos MDL como participante de proyecto: el parque eólico de Bii Hioxo en Oaxaca, México (234 MW); las centrales hidráulicas de Los Algarrobos (9,7 MW), Macho de Monte (2,4 MW) y Dolega (3,1 MW), en Panamá; la de La Joya (50 MW), en Costa Rica; Amaime (18 MW) en Colombia; el aprovechamiento energético de biogás en el vertedero de Doña Juana, en Bogotá (Colombia); el proyecto Sombrilla, de sustitución de fuel por gas natural en hornos, calderas, cuartos de secado y otros equipamientos de ocho plantas industriales localizadas en Bogotá (Colombia); y el proyecto Quimvale, para la sustitución de fuel por gas natural en la caldera de secado de una industria de carbonato cálcico en Río de Janeiro (Brasil). Asimismo, durante 2012 se avanzó significativamente en la validación del proyecto de la central hidráulica de Torito, proyecto cuyo registro se espera sea confirmado a lo largo de 2013 por Naciones Unidas.

Localización de los MDL de Gas Natural Fenosa



Promoción de la eficiencia energética

La eficiencia energética es la principal palanca para la reducción de emisiones de CO₂ en Europa. Este contexto energético y regulatorio, en el que la eficiencia energética y la reducción de emisiones y, las empresas de servicios energéticos adquieren mayor importancia, se alinea con la estrategia de Gas Natural Fenosa, basada en la generación de valor para el cliente y en la mejora de su competitividad.

La compañía cuenta con una línea de negocio destinada a mejorar la eficiencia energética de las empresas, analizando todo el proceso de negocio de las mismas. El análisis identifica, mide e impulsa todos los elementos y procesos de una organización, de su cadena de suministro y de sus residuos, mediante la siguiente metodología: monitorización de emisiones; mitigación (identificando las principales fuentes de emisión y proponiendo planes de ecoeficiencia basados en las mejores tecnologías disponibles); determinación de la ecoeficiencia y sostenibilidad de las instalaciones y sus procesos; y elaboración de un programa con objetivos anuales que permita garantizar su cumplimiento de una forma eficiente también en costes.

La financiación de los planes de ahorro y eficiencia energética incluye un plan que permite hacer frente a los objetivos de reducción de forma rentable, buscando las mejores oportunidades para poner en valor estas acciones: identificar, seleccionar y priorizar aquellos proyectos con retornos económicos más altos; buscar ayudas comunitarias, estatales o autonómicas diseñadas a tales efectos; y buscar el mejor medio de financiación para cada caso.

Hay más información disponible sobre estos servicios en el apartado "Servicios energéticos", dentro del capítulo "Oportunidades sostenibles".

Cálculo de la huella de carbono del cliente

Entre las herramientas con que cuenta Gas Natural Fenosa para promocionar la eficiencia energética se encuentra una que permite calcular la huella de carbono de cada uno de sus grandes clientes.

Este producto ofrecido por Gas Natural Fenosa tiene por objeto calcular las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) mediante una metodología de cálculo basada en la aplicación de normas UNE-EN ISO 14040, UNE-EN ISO 14044, UNE-EN ISO 14064 y los estándares de GHG Protocol y el IPCC.

El proceso de cálculo de la huella de carbono genera un informe detallado cuyos objetivos son los siguientes:

- Ayudar a las empresas a preparar un inventario de GEI exhaustivo y representativo de sus emisiones reales, mediante la actualización de enfoques y principios estandarizados.
- Ofrecer información a las empresas que pueda ser utilizada para plantear estrategias efectivas de gestión de emisiones (reducción, compensación), gestión de riesgos asociados a los GEI e identificación de oportunidades.
- Proporcionar información que facilite la participación de las empresas en programas obligatorios y voluntarios de gases de efecto invernadero (Carbon Disclosure Project, Dow Jones Sustainability, FTSE4Good, etc.).
- Aumentar la consistencia y transparencia de los sistemas de contabilidad y reporte público de GEI entre distintas empresas y programas.
- Elaborar información fiable para su inclusión en las políticas de responsabilidad corporativa, con la finalidad de reconocer y publicar las acciones de reducción de emisiones.
- Disponer de datos para la participación en programas de comercio de GEI.

Gracias a herramientas como la de cálculo de la huella de carbono, Gas Natural Fenosa ofrece a sus clientes servicios de alto valor añadido, lo que contribuye a la diversificación de su negocio y, por tanto, a la fidelización de sus clientes.



Biodiversidad

La aplicación del compromiso incluido en la Política de Responsabilidad Corporativa de la conservación del medio ambiente y reducir su influencia sobre el mismo, en particular el principio de minimización de los efectos adversos sobre los ecosistemas y el fomento de la conservación de la biodiversidad, se materializa en la definición de una estrategia en sostenibilidad y biodiversidad. Esta línea de actuación, se fundamenta en: el conocimiento, la sostenibilidad y la restauración.

Su implantación permite a la compañía dirigir y organizar numerosas actuaciones para mejorar su desempeño y maximizar los beneficios.

Con el fin de alcanzar una mayor efectividad, la estrategia en sostenibilidad y diversidad tiene una especial incidencia sobre aquellas actividades con un impacto potencial mayor sobre su entorno, como son las de generación de energía eléctrica, distribución de gas y electricidad.

Estudio de los ecosistemas

Gas Natural Fenosa elabora estudios de ecosistemas terrestres, acuáticos y limnológicos en los entornos de las centrales de generación eléctrica, para la caracterización del entorno natural y poder estudiar así el impacto de sus instalaciones. En estos estudios se considera la biodiversidad y la afección sobre la misma como un factor de importancia.

En función de la instalación o actividad cuyo impacto se va analizar y la calidad del entorno que pudiera afectar, los parámetros ecológicos estudiados difieren. La mayor parte de los estudios se realizan con anterioridad al desarrollo de una posible actividad, en el contexto de la evaluación de impacto ambiental y tienen por objeto evitar o minimizar los efectos adversos.

Durante 2012, se realizaron numerosos estudios de impacto ambiental (EIA) relacionados con redes de transporte y distribución de gas y electricidad. Asimismo, durante la construcción

y operación de las instalaciones y actividades se llevan a cabo exhaustivos planes de vigilancia ambiental (PVA) que monitorizan periódicamente el estado del entorno natural. La información obtenida a partir de estos estudios se remite a los órganos competentes, lo que dará lugar, a la adopción de medidas preventivas o correctoras cuando sean precisas.

Asimismo, en las proximidades de las instalaciones con mayor riesgo de impacto, Gas Natural Fenosa realiza, de manera voluntaria los denominados estudios de entorno. Estos análisis, realizados, desde los años noventa, se basan en indicadores biológicos y aportan una información muy valiosa sobre la calidad y capacidad del entorno de las instalaciones.

Los estudios de ecosistemas terrestres y acuáticos realizados durante 2012 confirman la situación de normalidad que se viene observando a lo largo de los últimos ejercicios, y concluyen que las instalaciones estudiadas producen un impacto admisible en el entorno.

Descripción de terrenos en propiedad, arrendados, gestionados o adyacentes a espacios naturales protegidos o áreas de alta biodiversidad no protegidas

Ubicación	Situación	Posición	Tipo de operación	Tamaño (km²)	Valor de biodiversidad
Bolarque Comarca La Acarria, Guadalajara (España).	Propiedad.	Río Tajo.	Generación electricidad.	n.d.	LIC Sierra de Altomira. ZEPA y Zona de Especial Conservación (ZEC) y forma parte de la Red Natura 2000
Tambre Comarca de Noia, A Coruña (España).	Propiedad.	Estuario y curso bajo del río Tambre, aguas abajo de la presa del embalse de Barrié de la Maza.	Generación electricidad.	n.d.	LIC Esteiro do Tambre. Se encuentra dentro de la Red Natura 2000.
Frieira Comarca del Baixo Miño, Pontevedra (España).	Propiedad.	Rio Miño.	Generación electricidad.	n.d.	LIC del Baixo Miño.
Cabo Vilano Comarca Tierra de Soneira da Costa da Morte, A Coruña (España).	Propiedad.	Término municipal Camariñas (A Coruña).	Generación electricidad.	0,37	LIC Costa da Morte, declarado asimismo Zona de Especial Protección de los Valores Naturales (ZEPVN).
Somozas Comarca del Ferrol, A Coruña (España).	Propiedad.	Término municipal Somozas (A Coruña).	Generación electricidad.	0,29	LIC Ortigueira-Mera. Humedal costero de carácter estuarino (ría de Ortigueira).
Hinojos Comarca El Condado de Huelva (España).	Arrendado.	Zona de regulación especial del Parque Nacional de Doñana.	Producción/ extracción gas.	0,01	Zona catalogada por la Unesco como Reserva de la Biosfera y Zona de Especial Protección para las Aves.
Aznalcázar Comarca El Aljarafe, Sevilla (España).	Arrendado.	Ubicado en el límite del corredor ecológico del río Guadiamar.	Producción/ extracción gas.	0,01	Espacio natural protegido "Los Pinares de Aznalcázar".
Carmona Comarca Campiña de Carmona, Sevilla (España).	Arrendado.	Próximo al Parque Nacional, en terrenos que constituyen la Unidad Hidrogeológica "Altiplanos de Écija".	Producción/ extracción gas.	0,03	El área se puede clasificar como pastizal-matorral con arbolado.
Bollullos de la Mitación Comarca El Aljarafe, Sevilla (España).	Arrendado.	Ubicado en el acuífero del Aljarafe, que constituye la prolongación oriental del sistema acuífero Almonte-Marismas.	Producción/ extracción gas.	n.d.	Esta zona está fuertemente antropizada con gran desarrollo agrícola.
Almazán, Soria (España).	Contrato administrativo. Uso privativo.	Próximo a las riberas del río Duero y afluentes.	Generación electricidad.	0,009	Es una zona húmeda catalogada.
San Juan Nepomuceno Departamento de Bolívar (Colombia).	Propiedad.	Santuario de Flora y Fauna Los Colorados.	Distribución electricidad.	0,1	Zona de alta biodiversidad que se encuentra dentro de los Parques Naturales Nacionales de Colombia.
Isla de Ometepe, Rivas. Municipio de Altagracia, entrada al Puerto San Miguel (Nicaragua).	Propiedad.	Se encuentra dentro de la Reserva de Biosfera Isla de Ometepe.	Distribución electricidad.	0,01	Dentro la zona de amortiguamiento de la Reserva Natural Volcán Maderas que se encuentra dentro de la Isla de Ometepe.

Ocupación del suelo por líneas de distribución de electricidad en zonas protegidas

	Longitud de líneas en LIC(km)	Longitud líneas en ZEPA (km)	Longitud líneas en IBA (km)	Superficie líneas en LIC (ha)	Superficie en ZEPA (ha)	Superficie líneas en IBA (ha)
España	3.383	2.722	5.798	6.206	5.117	10.672
Colombia	2	0	0	3	0	0
Panamá	0	75	0	0	5	0
Total	3.385	2.797	5.798	6.209	5.122	10.672

ZEPA: zona de especial protección para las aves.
LIC: lugares de interés comunitario.
IBA: áreas importantes para las aves, por sus siglas en inglés.

Número de especies cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones

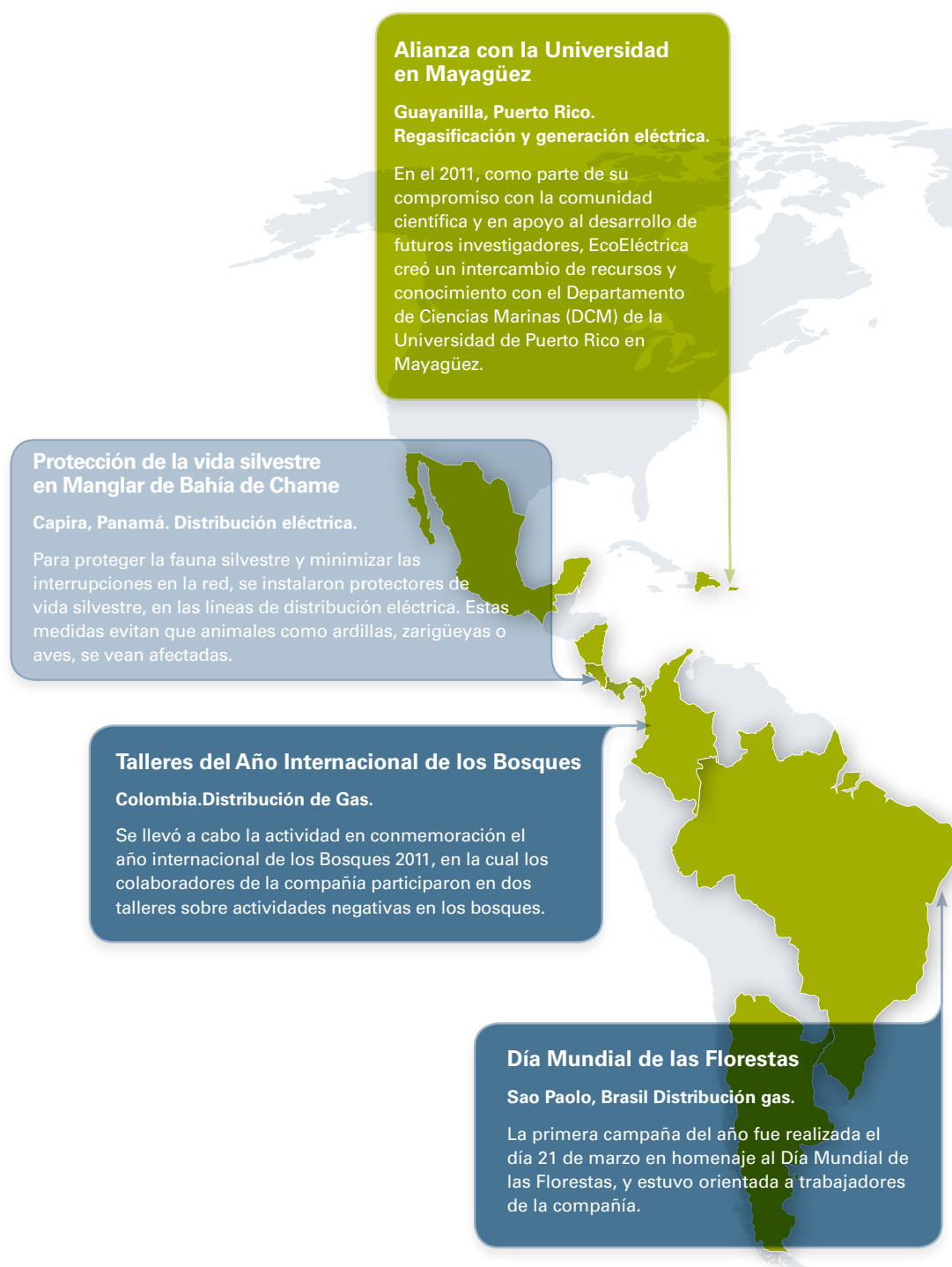
	Nº especies en peligro crítico	Nº especies en peligro	Nº especies casi amenazadas	Nº especies de preocupación menor	Nº especies vulnerables
España	2	1	4	11	17
Colombia	1	12	28	62	30
México	0	3	0	18	14
Moldavia	0	3	11	214	5
Nicaragua	0	0	0	18	0
Panamá	0	1	4	0	1
Total	3	20	47	323	67

Acciones para preservar la biodiversidad

Entre las múltiples actuaciones que Gas Natural Fenosa desarrolla para la preservación de la biodiversidad cabe distinguir tres tipos de iniciativas:

- Acciones orientadas a la mejora efectiva de la biodiversidad, ya sean de carácter protector o bien para potenciar directamente especies de interés. Dentro de estas iniciativas, se agrupan las acciones de mejora ecológica y reducción de incidentes sobre especies.
- Educación y concienciación, como funciones básicas para la protección de la biodiversidad. Son muy habituales las labores de difusión en materia de conservación entre empleados y poblaciones donde Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad.
- Colaboración con diferentes organismos y organizaciones a través de convenios y alianzas en los países donde la compañía está presente. Las sinergias que se hacen posible a través de estos acuerdos tienen una repercusión directa en la biodiversidad de cada país.

Iniciativas para el desarrollo de la biodiversidad



Acuerdos para la mejora de ictiofauna

Galicia, España. Generación

Desde 2003 y hasta la fecha, la Xunta de Galicia y Gas Natural Fenosa llevan a cabo actuaciones conjuntas orientadas a la conservación de la naturaleza en Galicia. Parte de estas actuaciones incluyen la construcción de infraestructuras para el movimiento de ictiofauna de peces.

Adaptación apoyos para la protección del águila real.

Lugo, España. Distribución eléctrica.

Con el objeto de minimizar los riesgos de electrocución de aves rapaces amenazadas, como el águila real, se adaptaron diversos apoyos, con el fin de proteger a la avifauna contra la colisión y la electrocución.

Plantación árboles en el Parque Riscani

Riscani, Moldavia. Distribución eléctrica.

Se realizaron labores de limpieza y plantaciones de árboles en zonas protegidas en el parque Riscani. Esta actuación contó con la participación de personal de la compañía.

Proyecto reforestación Kayole

Nairobi, Kenia. Generación eléctrica.

Durante el año 2011 continuamos nuestra campaña de plantación de árboles, esta vez en conjunto con las autoridades locales y el grupo de desarrollo de jóvenes del barrio de Kayole en Nairobi.

Recuperación del lago Limeisa

A Coruña, España. Minería.

Durante el año 2011, en el área donde se encontraba la antigua mina de LIMEISA, se han desarrollado diversas actuaciones para mejorar la vegetación. Esto ha estimulado la presencia de diversas especies de mamíferos y aves, en especial algunas especies acuáticas migratorias.

- Iniciativas de mejora activa.
- Iniciativas de educación y concienciación.
- Convenios y alianzas con terceros.

Impacto ambiental

Gas Natural Fenosa calcula su huella ambiental, cuantificando así la evolución objetiva en el tiempo de los aspectos ambientales y el impacto de sus actividades sobre el entorno.

La compañía realiza estudios de impacto ambiental de los proyectos. La participación pública en los procedimientos de aprobación de dichos proyectos está garantizada por la legislación nacional y regional de cada uno de los países en los que la compañía los desarrolla.

El desempeño y compromiso de Gas Natural Fenosa permite compatibilizar las actividades propias de su negocio (generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad y gas) con la protección del entorno y la calidad de vida de los ciudadanos. La compañía busca nuevos enfoques que permitan mantener el equilibrio entre el valor de los recursos naturales utilizados y la riqueza generada por el negocio.



Iniciativas para reducir impactos ambientales de actividades, productos y servicios

Iniciativas en relación con el uso de materiales

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Mejoras técnicas en el motor.	Menor consumo de combustible.
Generación de electricidad.	México.	Reducción de productos químicos en la PTA.	Optimizar el uso de materiales.
Transporte de gas.	Marruecos.	Reducción consumos de fuel.	Menor consumo de combustible.
Distribución de electricidad.	Nicaragua.	Compra de transformadores con aceite dieléctrico vegetal.	Consumo de producto biodegradable.

Iniciativas en relación con el consumo de agua

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Aporte de agua desmineralizada al ciclo agua-vapor por gravedad, dejando de usar las bombas de agua.	Reducción del consumo de agua.
Generación de electricidad.	México.	Utilización de hidróxido de sodio en el agua de procesos fisicoquímicos.	Reducción del consumo de agua.
Distribución de electricidad.	Panamá.	Campaña de ahorro de agua.	Reducción del consumo de agua.
Distribución de electricidad.	Moldavia.	Cambios en la red interior.	Menores pérdidas de agua.

Iniciativas en relación con las emisiones

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Modificación filtros de aire y quemadores.	Reducción de emisiones.
Distribución de gas.	España.	Recuperación de tierras a zanja.	Reducción emisiones vehículos de transporte.
Generación de electricidad.	República Dominicana.	Instalación filtro de venteo de cárter en los grupos.	Reducción de emisiones.
Minería.	España.	Potenciar las videoconferencias.	Reducción de emisiones.

Iniciativas en relación con los efluentes

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Sustitución del ácido sulfúrico de neutralización de efluentes por CO ₂ .	Eliminación de productos peligrosos y riesgos de sobreacidificación con ácidos fuertes.
Distribución de gas.	Argentina.	Construcción de una cámara de toma, muestra y aforo en Planta Peak Shaving.	Determinar los parámetros de vuelco de los efluentes líquidos provenientes de las torres de enfriamiento del proceso.
Generación de electricidad.	Kenia.	Construcción de dique de separación efluentes.	Separación del agua y el aceite.

Iniciativas en relación con el ruido

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Apantallamiento Grupo III.	Disminución nivel de ruido.
Distribución de gas.	España.	Insonorización ERM.	Disminución nivel de ruido.
Distribución de gas.	Brasil.	Generador con carenaje acústico.	Disminución nivel de ruido.
Generación de electricidad.	Kenia.	Instalación de puertas acústicas en sala de motores.	Disminución nivel de ruido.

Iniciativas en relación con los residuos

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Sustitución dosificación cloruro férrico por coagulante incoloro y sin metales.	Eliminación de residuo peligroso.
Distribución de electricidad.	Panamá.	Cambio de sílica azul por sílica naranja.	Eliminación de residuo peligroso.
Generación de electricidad.	Costa Rica.	Reemplazar acetona como disolvente por gel biodegradable.	Eliminación de residuo peligroso.
Distribución de gas.	Brasil.	Reaprovechamiento material excavación.	Minimización de residuo generado.
Generación de electricidad.	México.	Eliminación refrigerante freón R22.	Eliminación de residuo peligroso.



Iniciativas en relación con el impacto visual

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	Costa Rica.	Mantenimiento jardines.	Reducción del impacto visual.
Minería.	España.	Miradores y cierres de madera.	Reducción del impacto visual.

Iniciativas en relación con la eficiencia energética

Negocio	País	Iniciativa	Resultado
Generación de electricidad.	España.	Cápsulas sensoras de oxígeno.	Ahorro de energía y emisiones indirectas.
Distribución de gas.	España.	Instalación de paneles solares.	Ahorro de energía y emisiones indirectas.
Distribución de gas.	Colombia.	Construcción estación odorización con paneles solares.	Ahorro de energía y emisiones indirectas.
Distribución de electricidad.	Moldavia.	Cambio de bombillas incandescentes por las de bajo consumo.	Mejora de la eficiencia y de la sostenibilidad.

Participación activa en biodiversidad: corredores para el oso pardo

El compromiso de Gas Natural Fenosa para proteger y promocionar la biodiversidad tiene su reflejo en iniciativas como la creación de corredores para el oso pardo ibérico, catalogado como especie en peligro de extinción.

El objetivo de este proyecto, puesto en marcha por la Fundación Oso Pardo, es favorecer el tránsito de osos entre las dos subpoblaciones que existen en España, ambas en la Cordillera Cantábrica, de cara a incrementar la biodiversidad en el corredor interpoblacional.

La consecución de los objetivos indicados se hará mediante la plantación de especies autóctonas de interés trófico que actualmente estén poco representadas en dicho territorio. Las reforestaciones se llevarán a cabo en fincas públicas y privadas que están desarboladas. Con ello, se crearán bosquetes que sirvan de pasillos de comunicación que permitan el tránsito de osos de una subpoblación a otra. Así se contribuirá al intercambio genético entre las poblaciones. De manera paralela, este proyecto consigue otro objetivo no menos importante, como es la fijación de CO₂ por parte de los nuevos árboles.

Gas Natural Fenosa colabora desde hace años en el patrocinio y desarrollo de diversas actuaciones en el ámbito de la educación y concienciación, como la edición de material dirigido a escolares asturianos de entre cuatro y ocho años, o la publicación de un manual de caza, en zonas oseras, destinado a cazadores locales del corredor interpoblacional cantábrico, que ayudará notablemente a la conservación de la especie.



Interés por las personas



Principios de actuación responsable con los empleados

El desarrollo profesional de las personas es uno de los compromisos principales de la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Proporcionar a nuestros empleados formación y oportunidades de desarrollo profesional adecuadas a sus competencias.
- Promover un entorno de trabajo motivador, en el que se asegure y respete al empleado y la aportación responsable de sus iniciativas.
- Fomentar la claridad de objetivos, el liderazgo eficaz, las compensaciones competitivas y el reconocimiento de los logros.
- Facilitar las condiciones para el mejor equilibrio personal y profesional, en un marco de igualdad y diálogo.

Las personas, claves para el éxito de Gas Natural Fenosa

El proyecto empresarial de Gas Natural Fenosa se desarrolla en 22 países. A cierre del año 2012, contaba con la implicación directa de 17.270 personas, de las que un 61,1% desarrollan su actividad en Europa, un 31,8% en América y el restante, 7,1%, en otros continentes. La edad media de los empleados era de 43 años y su promedio de antigüedad de 14,79 años.

La estrategia de Gas Natural Fenosa en el ámbito de los recursos humanos está fundamentada en el respeto y el compromiso mutuos, generando un entorno en el que cada empleado pueda desarrollarse humana y profesionalmente en el marco de los objetivos de negocio, con una perspectiva de equilibrio entre ambas facetas.

En el año 2012, Gas Natural Fenosa apostó decididamente por la globalización, homogeneización y calidad de todos sus procesos (gestión del talento, selección, movilidad) y por la atención al empleado dondequiera que se encuentre, con el diseño y puesta en marcha de un Servicio de Atención al Empleado, que, con enfoque multicanal, permite la consolidación de modelos globales y únicos en materia de atención a los profesionales de la compañía.

Bajo esa misma óptica global, la compañía ha creado un estándar tecnológico innovador, que permite la accesibilidad al conocimiento acumulado en el grupo y a la formación para todos sus empleados, a través de la Universidad Virtual, desde cualquier lugar donde que se encuentren. Este proyecto se comenzó a extender más allá del perímetro de la compañía, alcanzando a proveedores y socios estratégicos externos en lo que se ha denominado Universidad Extendida. Dicho proyecto ha sido galardonado en la X Edición de los Premios Expansión y Empleo, que cuentan con la Asesoría Técnica del Instituto de Empresa (IE Business School).

Conscientes de la necesidad de que cualquier proceso de mejora sea medible, trazable y auditable, Gas Natural Fenosa ha consolidado su programa de certificaciones para sus modelos de gestión de recursos humanos, continuando con las certificaciones EFR, que alcanzan ya al 70% de la plantilla. Esto, permite garantizar y acreditar ante terceros la calidad y el interés por las personas en

los modelos de gestión. Además, el grupo ha mejorado notablemente sus posiciones relativas en los *rankings* e indicadores de reputación funcional. Además, la dimensión social del prestigioso Dow Jones Sustainability Index le ha permitido a la compañía alcanzar, por primera vez, el liderazgo mundial en su sector.

Gas Natural Fenosa está plenamente convencida de que la opinión de los empleados sobre el proyecto empresarial compartido tiene una importancia capital y, por ello, en 2013, realizará una nueva edición de la encuesta de clima y compromiso con un enfoque esencialmente orientado hacia los parámetros que garantizan la sostenibilidad de este compromiso y su vinculación con la generación de valor para la compañía y sus accionistas.



Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

- Aprobación final del Plan de Igualdad.
- Potenciación de la comunicación directa de los empleados con la dirección a través del refuerzo de acciones específicas.
- Puesta en marcha del Plan de Comunicación Interna para la mejora preventiva de accidentes.
- Campaña de sensibilización para el fomento de la diversidad.

Acciones previstas en 2013

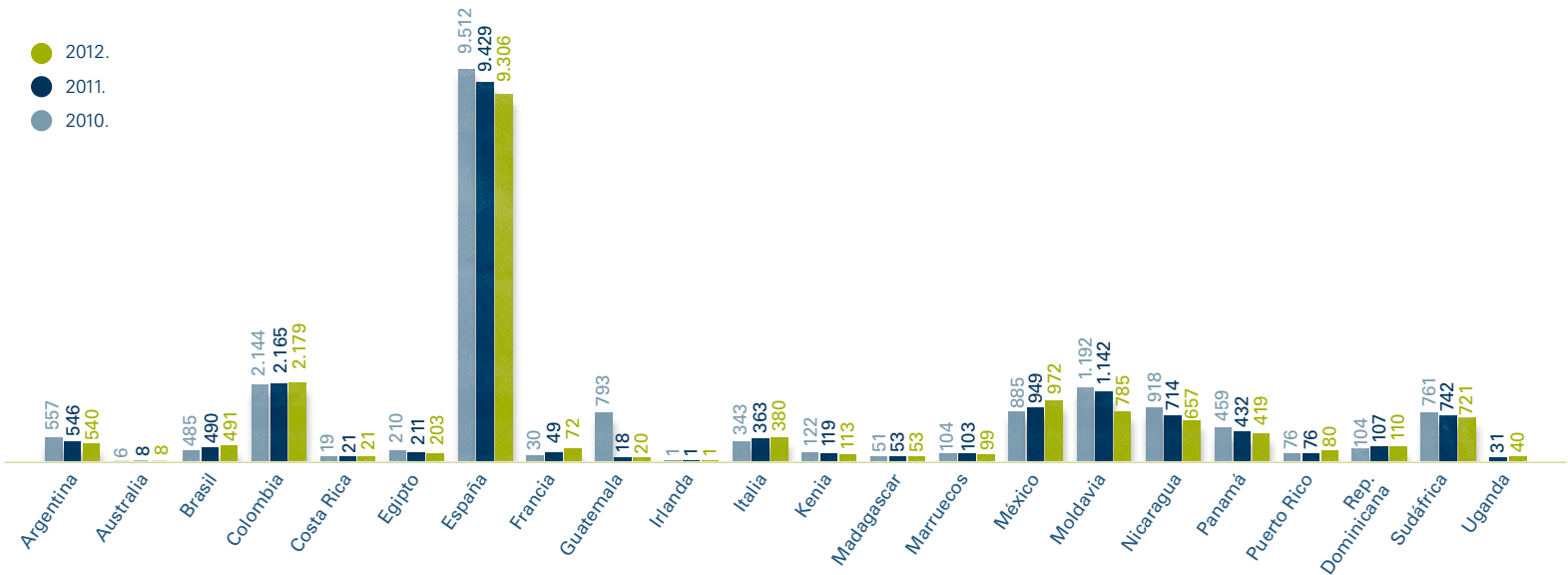
- Puesta en marcha del Plan de Dinamización de la Universidad Virtual, con un plan específico para la colaboración y contribución.
- Expansión de la comunidad en la Universidad Corporativa para personal con funciones comerciales (Ventana Comercial) a los restantes países del grupo.
- Expansión de la Universidad Extendida para proveedores en Brasil, Colombia y España.
- Lanzamiento de los itinerarios formativos de Gas Natural Fenosa.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos de interés por las personas

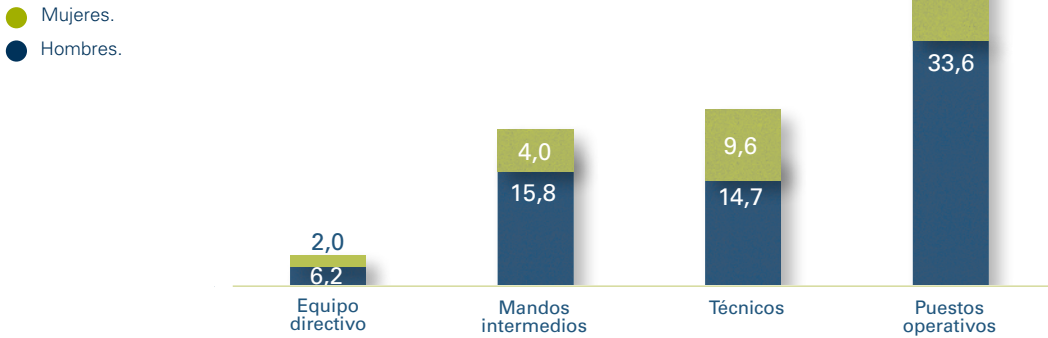
- Atraer y retener el mejor talento profesional.
- Ofrecer formación adecuada a las necesidades de cada empleado y de cada uno de los negocios.
- Contar con empleados con un elevado nivel de motivación y sentimiento de pertenencia.

Índice de plantilla. Número de empleados*



* Número de empleados según criterio societario. Los indicadores que se detallan en adelante en este capítulo se aplican a la plantilla con gestión centralizada, correspondiente a la plantilla de sociedades con una participación mayoritaria y de la que se hace gestión de plantilla y de recursos humanos con los mismos criterios. Se trata de 14.355 personas; 7.533 en España y 6.822 repartidas en Argentina, Australia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Egipto, Francia, Guatemala, Irlanda, Italia, Madagascar, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana y Uganda.

Desglose de la plantilla por categoría profesional y género (%)



Gestión del conocimiento

Universidad Corporativa

La Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa se creó en el año 2000 y es la pionera de las universidades corporativas españolas. Desde entonces, la evolución de su modelo ha sido constante, adaptándose a las necesidades de la compañía y de sus profesionales. Tras el nuevo enfoque adoptado en 2011, la Universidad Corporativa se transformó en una palanca de desarrollo del talento que busca la excelencia en el desarrollo profesional. Su misión ("contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Gas Natural Fenosa"), objetivos y estructura, se encuentran permanentemente alineados con la estrategia corporativa. Esta conexión entre la estrategia, las mejores prácticas internacionales y los programas de desarrollo viene asegurada a través del Consejo Asesor.

El Consejo Asesor define y vela por el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Universidad Corporativa, fomenta el establecimiento de relaciones institucionales y organismos y propone nuevos enfoques y tendencias. Forman parte de este consejo representantes de la alta dirección de la empresa y asesores de escuelas de negocio, universidades, consultoras e instituciones académicas de prestigio mundial.

En 2012, la Universidad Corporativa, en línea con su estrategia de adaptación continua a las necesidades de los negocios y sus personas y a las tendencias innovadoras en la gestión del conocimiento, potenció y amplió su alcance como herramienta clave del desarrollo de personas. Su objetivo principal, atender las necesidades de desarrollo en todos los niveles y ámbitos de la organización, se realiza en tres fases: identificación de necesidades derivadas de los planes de negocio a través de los responsables, diseño de programas de capacitación y gestión del conocimiento, que se plasman en el plan anual, y, por último, medición del rendimiento para asegurar la calidad y valorar las actividades realizadas, y así establecer planes de mejora continua. Su actividad se sustenta en el esfuerzo y la participación de los responsables y expertos internos, principales transmisores del conocimiento. El interés de Gas Natural Fenosa por sus personas se ha visto reconocido por sexta vez consecutiva con la valoración máxima (100%), en el apartado de Desarrollo del Capital Humano del Dow Jones Sustainability Index World (DJSI).



A lo largo de 2012, se diseñaron, según los negocios, doce itinerarios formativos, estructuras que permiten ordenar el aprendizaje, con visión a largo plazo y que abarcan tanto conocimientos de contexto y funcionales como de habilidades. De esta manera permiten una mayor escalabilidad y cobertura de la formación, además de responder con flexibilidad y dinamismo a las necesidades, ya que se adaptan y evolucionan de acuerdo con los negocios. El itinerario es una herramienta formativa que planifica, pone en marcha y evalúa acciones concretas, combinando distintas metodologías pedagógicas, ajustadas a los requisitos y disponibilidad de cada persona.

En octubre de 2012, se cumplió un año del lanzamiento de la Universidad Virtual en España. Al finalizar el ejercicio, esta herramienta estaba a disposición de todos los profesionales de la compañía en Argentina, Brasil, Colombia, Francia, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En este tiempo, esta plataforma colaborativa ha actuado como vehículo de formación y como repositorio del conocimiento y las mejores prácticas de la compañía. Esta iniciativa obtuvo un reconocimiento como Mejor Práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte del Centro Mexicano para la Filantropía.



Durante 2012, se logró un índice de penetración global del 77% (personas que accedieron al menos una vez a la plataforma), con 8,2 visitas y 4,5 descargas de promedio por usuario. El porcentaje de empleados que se formaron en la Universidad Virtual sobre el total de la plantilla alcanzó el 58,6%.

En 2012 también inició su actividad la Universidad Extendida, que nació con la finalidad de asegurar la consistencia y calidad de la formación y capacitación que Gas Natural Fenosa proporciona a sus empresas colaboradoras, introduciendo mejoras significativas en el proceso de interacción con los agentes de la cadena de valor. Este novedoso canal favorece la empleabilidad y el desarrollo de profesionales en diversos países, al contribuir a la profesionalización de empresas, así como a mejorar la

calidad y seguridad en la ejecución de sus trabajos. El modelo comenzó a funcionar en 2012 en México y ha supuesto la formación de empleados de más de 200 empresas proveedoras. Irá extendiéndose, durante 2013, a Brasil, Colombia y España.

Durante el último ejercicio, la Universidad Extendida formó a 715 personas pertenecientes a las empresas colaboradoras en México, con más de 13.000 horas de formación, de las que el 14% fueron *online*. Cabe destacar el 91% de aprobados, así como el elevado índice de satisfacción con la formación recibida, con una valoración de 9,5 sobre 10.

De la coincidencia de la Universidad Virtual y la Universidad Extendida en el tiempo, surgió el proyecto Universidad Virtual y Extendida (UVE), iniciativa galardonada en la X Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en los Recursos Humanos, otorgado por el diario económico Expansión.

El modelo de la Universidad Corporativa se basa en un ciclo continuo de identificación de necesidades de formación, implantación de programas, medición de resultados y mejora de la calidad, actividades que tienen lugar a lo largo de un año. Con el apoyo de las propias unidades de negocio y los *business partner* de Recursos Humanos, la Universidad Corporativa proporciona los recursos precisos para que esas necesidades se vean satisfechas. Después de recibidas las acciones formativas, se mide la eficacia de los resultados prácticos de la formación, tras lo que se promueven planes de acción para la mejora. La finalidad de la medición es alcanzar la excelencia en la actividad profesional de la personas que forman parte del grupo.

Este ciclo, de carácter anual, se inicia en octubre con la identificación de necesidades formativas. Arranca con el envío de un correo electrónico del director de Recursos Humanos a los directores generales, solicitándoles su participación activa en el proceso. Los *business partner* de los respectivos negocios se encargan de difundir esta comunicación entre las distintas unidades, adaptando los mensajes a las características propias de negocio o, en su caso, del país.



Posteriormente, tiene lugar una reunión con la Dirección General de Estrategia y Desarrollo, que transmite los objetivos globales de la compañía a medio y largo plazo. Después, con las directrices generales ya fijadas, el equipo de la Universidad Corporativa mantiene reuniones con los responsables de las distintas unidades de negocio y sus *business partner* de Recursos Humanos. La finalidad de estos encuentros es detectar cómo puede colaborar la Universidad Corporativa en la consecución de los objetivos de los diferentes negocios, mediante la formación, la gestión del conocimiento y el desarrollo profesional.

Una vez recogidas las necesidades y priorizadas por los negocios, las más relevantes se reflejan en el documento del Plan de Formación, en el que se especifican los objetivos de negocio que se quieren mejorar, el colectivo al que se dirige la formación, la metodología de aprendizaje e, incluso, el trimestre del año en el que tendrá lugar la formación.

También cabe destacar que la transferencia del conocimiento es un proceso continuo, razón de ser de la Universidad Corporativa, que se asienta en los profesores y expertos internos. Un 36% de las horas de formación anuales son impartidas por directivos de la organización, quienes, además, diseñan o dotan de contenidos a una gran mayoría de los programas prioritarios que figuran en los planes de formación anuales. La compañía está completando la identificación de expertos internos, tras la que dispondrá de un cuerpo docente compuesto por más de 600 personas. En 2012, el total de horas de formación impartidas por profesionales de la compañía en el marco de la Universidad Corporativa ascendió a 285.000.

Esta apuesta por la formación interna, en la que se transmiten, no solo conocimientos, sino experiencias y formas de hacer, se realiza, precisamente, para consolidar el conocimiento interno del grupo.



Parte de esos conocimientos internos se encuentran emplazados en la Universidad Virtual, nuevo canal de transferencia del conocimiento y prioritario en la estrategia formativa de la compañía, no solo como repositorio documental, sino como plataforma de formación. Por un lado, una gran variedad de cursos presenciales se vuelcan en formatos digitales y se incluyen en la Universidad Virtual para que todos los empleados puedan realizarlos en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo. Además, los profesionales de los distintos negocios colaboran en la elaboración de los contenidos de muchos de los cursos *online* y otros recursos formativos: vídeos, visitas virtuales, simuladores, etc. A finales de 2012, la Universidad Virtual contaba ya con más de 1.600 contenidos, muchos de ellos de gran calidad metodológica y pedagógica.

Por otro lado, los intercambios de conocimientos producidos en los grupos de trabajo se organizan y permanecen en la plataforma, accesibles, para complementar la formación más tradicional. Asimismo, los debates y sus seguimientos pueden consultarse en la web de la Universidad Virtual.

También en 2012, se diseñó un plan de acción específico cuya puesta en marcha en 2013 aumentará la actividad de la Universidad Virtual, con la incorporación de las figuras de los dinamizadores. Estos profesionales tendrán la función de animar y facilitar la participación, y serán expertos de los negocios y personas que resuelven dudas dentro de su área de conocimiento. Asimismo, se incorporarán publicadores, cuyo cometido será agregar documentación propuesta por los usuarios y expertos.

Adicionalmente, al término de las acciones formativas, la compañía lleva a cabo un proceso de medición de la calidad de los servicios que presta. Esta medición tiene por objeto asegurar el resultado práctico de las actividades y refleja el compromiso de la Universidad Corporativa con la calidad y la mejora continua. Para ello la Universidad Corporativa cuenta, desde hace años, con un modelo propio e integrado, implantado en doce países. Este sistema evalúa la satisfacción de los participantes con la formación; la aplicación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, preguntando tanto a los participantes como a sus responsables directos; y la percepción de los servicios que presta la compañía, consultando a los directivos. En 2012, el índice de eficacia fue del 81%, obtenido de una media ponderada de los índices de satisfacción (8,7 sobre 10), de aplicación (75,1%) y de la medición de la percepción (7,9 sobre 10), que se realiza de forma simultánea con la identificación de necesidades formativas.

Como consecuencia de las valoraciones, se van implementando actuaciones que cubren diferentes frentes (adquisición de conocimiento, eficacia y aplicación al puesto de trabajo, infraestructuras y medios) a lo largo del año, cuya finalidad última es mejorar la calificación de la actividad de la Universidad Corporativa.

Programas y contenidos de la Universidad Corporativa

La oferta de programas de la Universidad Corporativa, nacida de la identificación de necesidades formativas de los negocios, se articula en torno a sus dos institutos, el Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico.

Instituto de Liderazgo

Su objetivo es desarrollar y perfeccionar la función directiva, se centró en los conocimientos y experiencia de gestión, en el desarrollo de habilidades y en potenciar el liderazgo.

Dentro del Instituto de Liderazgo, hay que destacar los siguientes programas:

- Programa Corporativo de Liderazgo. Tres ediciones realizadas por el IESE y cuatro por el Management de la Escuela de Dirección (Esade), a los que 235 directivos de ocho países dedicaron 8.990 horas.
- Programa de Desarrollo Directivo (PDD). Dentro del ámbito de la Escuela de Alto Potencial se celebró una edición del Programa de Desarrollo Directivo (PDD), impartida *in company* por Esade, en España. Un total de 40 personas clave de nueve países perfeccionaron sus conocimientos y habilidades de gestión a través de un programa que combina formación presencial y *online*, y que superó las 5.000 horas de formación.

- Programa de Mejora de la Eficiencia. Alineado con el Plan de Mejora de la Eficiencia de la compañía, reunió a 26 participantes de España.
- Programas enfocados en habilidades de gestión. Con un catálogo de catorce programas específicos, se sumaron un total de 38.702 horas. En 2012, 3.127 personas participaron en alguno de los cursos impartidos para reforzar las capacidades de liderazgo y gestión dentro del marco de la Escuela de Habilidades para la Gestión.

Instituto Técnico

Su objetivo es la formación técnica en los distintos negocios del grupo y en procesos transversales. Destaca el Aula de Prevención de Riesgos Laborales, que superó las 128.000 horas y los 16.800 asistentes. Los programas enmarcados en este aula promueven la formación de carácter práctico para reforzar la cualificación en seguridad e implantar una actitud preventiva en todos los profesionales de Gas Natural Fenosa. También es destacable la formación impartida en el marco del Aula de Salud Integral, en la que participaron 317 personas.

La Universidad Pompeu Fabra entregó certificaciones de aprovechamiento a los asistentes al Curso Superior de Experto Económico-Financiero, iniciado en noviembre de 2011. En 2012, se invirtieron 2.303 horas de formación para 183 asistentes. La finalidad de esta formación es implantar una mejora continua de los procesos económico-financieros y su comunicación efectiva a las diferentes áreas.

También cabe destacar que, en 2012, se habilitó la Ventana Comercial, un nuevo grupo privado de la Universidad Virtual que ofrece contenidos en múltiples formatos y destinado a los profesionales con funciones comerciales en distintas áreas de Gas Natural Fenosa. En esta primera fase, este colectivo lo formaron 1.400 profesionales. En 2013, se extenderá al resto de países a personas con las mismas funciones, hasta superar los 2.600 usuarios. Al finalizar 2012, se habían impartido 180 horas de formación en este espacio virtual, con más de 5.000 accesos.

También dentro de la Universidad Virtual, la formación relacionada con el Código Ético llegó a 7.874 empleados de Argentina, Brasil, Colombia, España, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. El curso sobre la Política de Derechos Humanos de Gas Natural Fenosa, lanzado en España en 2011, fue realizado por 633 personas de cinco países. Asimismo, el curso Conocer para aportar, formación virtual que promueve la integración de personas con discapacidad, contó con la participación de 859 alumnos.

Dentro de la Escuela de Mercados Energéticos del Instituto Técnico, se enmarca el curso de Conocimientos básicos de eficiencia energética. Su objetivo es dar a conocer los aspectos más relevantes sobre las políticas, tendencias y tecnologías que se implantarán en el mercado a todos los empleados de Gas Natural Fenosa en España que lo deseen. En 2012, a esta formación presencial, de ocho horas lectivas e impartida por expertos internos, asistieron 23 personas. El curso de Gestión ambiental, que combina formación presencial y *online*, hace hincapié en la minimización de la repercusión de la actividad empresarial en el entorno e incentiva la mejora continua. Este curso contó con 542 participantes de Argentina, Brasil, Colombia, España, Italia, México, Moldavia y Panamá.

La capacitación sobre Cambio climático llegó a 1.368 personas de Argentina, Brasil, Colombia, España, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. A través de una

combinación de formación presencial y *online* se estudiaron aspectos sobre la mitigación del cambio climático y se profundizó en el Protocolo de Kioto y las herramientas utilizadas para la reducción de emisiones. A 1.076 asistentes de los países mencionados anteriormente se les proporcionaron conocimientos sobre sostenibilidad ambiental, con el fin de que fuesen conscientes del impacto que generan las actividades de la compañía y sus repercusiones, para aumentar su sensibilización en la aplicación de acciones preventivas y correctivas que minimicen o mitiguen sus efectos.

El conocimiento sobre la incorporación de personas con discapacidad se realizó a través del módulo “Conocer para aportar”, que, de modo *online*, fue realizado por más de 700 directivos y mandos con responsabilidad sobre personas, con un enfoque constructivo y presentando la discapacidad como una fuente adicional de diversidad, enriquecimiento de las organizaciones y del talento de las mismas.

Por último, la Universidad Corporativa cuenta con una red constituida por siete centros de formación y ochenta aulas ubicadas en distintas sedes de trabajo. La suma de espacios académicos y residenciales en doce países (Argentina, Brasil, Colombia, España, Egipto, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) supera los 47.000 m². En 2012, la ocupación de la red de centros en todo el mundo se acercó a las 62.000 estancias y obtuvo un índice de satisfacción global de 8,7 sobre 10.

Indicadores de formación Gas Natural Fenosa

	2012	2011	2010
Plantilla formada (%)	94,30	94,40	81,80
Horas de formación por empleado	52,70	52,20	47,80
Total horas lectivas	782.462	809.853	794.769
Hombres	578.472	592.017	–
Mujeres	203.990	217.836	–
Inversión en formación anual (euros)	8.982.897	8.827.857	8.057.570
Inversión en formación por persona (euros)	605,10	569,20	484,90
Asistentes	68.809	67.834	53.473
Usuarios de formación <i>online</i> sobre el total de la plantilla (%)	58,60	32,30	22,60
Grado de satisfacción de los participantes (sobre 10)	8,70	8,50	8,40

Horas de formación por áreas de conocimiento

Área de conocimiento	horas
Instituto Técnico	708.160
Negocio	187.530
• Up & midstream y regulación	16.918
• Generación	42.852
• Mercados energéticos	4.329
• Distribución de gas	38.791
• Distribución de electricidad	57.248
• Comercial	27.392
Procesos	283.532
• Prevención de riesgos laborales	128.638
• Calidad y medio ambiente	45.365
• Ingeniería e innovación	10.094
• Sistemas de información	50.631
• Otros servicios corporativos	48.804
Internacionalización	237.098
• Cultura y responsabilidad coporativa	87.864
• Idiomas	149.234
Instituto de Liderazgo	74.302
• Dirección y alto potencial	35.600
• Escuela de habilidades	38.702
Total plan anual	782.462

Horas de formación por empleado y categoría profesional

	Equipo directivo	Mandos intermedios	Técnicos	Puestos o perativos
Plantilla formada (%)	100	98	91	93
Horas de formación por empleado	103,8	66,8	56,6	36
Total de horas lectivas	126.540	196.714	203.913	255.295



Proyecto Universidad Virtual y Extendida (UVE)

La Universidad Corporativa tiene como objetivo ofrecer una formación *best in class* en el sector energético, facilitando la formación de sus propios empleados y de su red de proveedores. El hecho de ofrecer formación a proveedores se debe a que éstos presentan, en ocasiones, un déficit de conocimiento y experiencia profesional que les impide estar a la altura del servicio que presta Gas Natural Fenosa. Esto también genera otros beneficios asociados, como la profesionalización o disminución de los niveles de rotación interna.

La Universidad Virtual fue diseñada en función de las necesidades de la compañía para poder ofrecer una formación *online* y una gestión óptima del conocimiento. La Universidad Extendida fue concebida para asegurar la formación de todos los agentes implicados en la cadena de valor de Gas Natural Fenosa, más allá de los propios empleados. El proyecto UVE surge de la unión de los dos conceptos y recoge los beneficios de ambos. Permite mejorar la calidad de servicio global de Gas Natural Fenosa, ya que exporta el *know how* de la Universidad Corporativa a un colectivo que podría no tener formación adecuada. Los profesionales formados bajo este programa tendrán una capacitación que incrementará su calidad de servicio, imagen y valor en el mercado. También incrementa la competitividad de las pymes suministradoras de servicios energéticos, lo que, a la larga, deriva en beneficios para el conjunto de la sociedad.

El proyecto UVE está teniendo un impacto positivo desde el primer momento de su implantación, como así lo demuestran indicadores cualitativos y cuantitativos implantados para medir su efectividad. Este modelo comenzó a funcionar en 2012 en México y ha supuesto la formación de empleados de más de 200 empresas proveedoras. Este modelo irá extendiéndose a lo largo de 2013 a Brasil, Colombia y España.

Cabe destacar, que el proyecto UVE fue galardonado en la X Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, promovidos por el diario económico Expansión.



Gestión del talento y modelo de liderazgo

Gas Natural Fenosa cuenta con un Modelo de Gestión del Talento como apuesta por el desarrollo individual y la evolución en la carrera profesional.

En el último trimestre de 2011 y primer trimestre de 2012, se llevó a cabo la actualización de este modelo con el objetivo de asegurar la gestión del ciclo completo del talento de forma integrada y definir, de forma controlada y consistente, el aprendizaje de los profesionales para asegurar que su desarrollo esté alineado con las necesidades de la compañía.

El modelo define “talento” como la combinación de desempeño y potencial, considerando desempeño aquello que el empleado hace y cómo lo hace, y potencial como lo que puede llegar a hacer y dónde la capacidad de aprendizaje, los intereses y motivaciones desempeñan un papel esencial.

Además, propone un doble enfoque en la gestión del talento: un foco en los puestos, para asegurar la cobertura de las necesidades de la empresa con los planes de sucesión adecuados, y otro foco en las personas, para implantar una cultura de desarrollo individual, con un modelo de aprendizaje basado en la experiencia y en el *feedback*, orientada al desarrollo.



Así, los pilares básicos del modelo se constituyen en lo siguiente:

- Modelo de aprendizaje 70-20-10 (70% de aprendizaje en la práctica, 20% de aprendizaje de otros y 10% de aprendizaje formal) en el que el aprendizaje a través de la experiencia debe suponer alrededor del 70% de las acciones de desarrollo del individuo (asignación a proyectos, ampliación de responsabilidades, asignaciones temporales, cambios de posición), y en el que el compromiso y la disposición del empleado son piezas clave.
- Modelo de liderazgo único para todos los empleados, integrado por competencias (comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito en una tarea o función directiva) orientadas a conseguir un crecimiento sólido y equilibrado del negocio.
- Planes de Desarrollo Individual (PDI), personalizados en función de las necesidades del colaborador y la compañía, considerando la presencia del empleado en planes de sucesión y enfocados al aprendizaje mediante la experiencia como pieza fundamental del desarrollo.

Además, se han implantado las siguientes nuevas líneas de actuación:

- Definición del Modelo de Liderazgo en sí mismo.
- Evaluación de Competencias, basada en el modelo de liderazgo definido.
- Elaboración de Planes de Desarrollo Individual, en función de los resultados de la evaluación de competencias realizada.
- Formalización de planes de sucesión prioritaria, considerando criterios asociados a prioridades de negocio o criticidad de conocimiento técnico y riesgos de salida (por edad o mercado).

En primer lugar, la compañía ha definido completamente su nuevo Modelo de Liderazgo para alcanzar la excelencia operativa, potenciando la eficiencia y la transversalidad como parte de la cultura empresarial, y para que la represente fielmente, así como a los valores de la organización. En términos de gestión del talento, este Modelo de Liderazgo favorece el crecimiento profesional del empleado acompañándolo en toda su vida laboral, identificando las competencias más necesarias en cada etapa de su carrera, y promoviendo una relación cercana y objetiva entre jefe y colaborador, orientada a la consecución de objetivos.

Para elaborar este modelo se ha contado con la participación, en distintos talleres, de 200 directivos de toda la compañía, un 45% de los mismos procede del área de Latinoamérica. Gracias a estos talleres, se ha podido definir el nuevo modelo con 24 competencias, integradas en tres ejes (visión, personas y gestión) que engloban, a su vez, cinco dimensiones (estrategia e innovación, dirección de personas, cooperación, decisión y ejecución). Estas 24 competencias acompañan el desarrollo profesional de toda la plantilla al ser requeridas a distintos niveles profesionales.

Una vez definido el Modelo de Liderazgo, la compañía ha comenzado la implantación del Modelo de Gestión del Talento en el colectivo de directores, como primer paso para su extensión al resto del equipo directivo y profesionales técnicos.

En este colectivo de directores, en 2012, se realizó la evaluación de competencias mediante *feedback* multifuente 180°. Junto con la entrega individualizada de los resultados de la evaluación, se articularon sesiones de formación específica para la interpretación de los resultados.

Estas sesiones incorporaron también formación específica para la elaboración de los Planes de Desarrollo Individual (PDI), en función de las necesidades personales y de la compañía, basándose en los resultados de la evaluación de competencias realizada. Así, se han elaborado los PDI de los directores, fijando objetivos de desarrollo medibles para asegurar su cumplimiento, enfocados al aprendizaje mediante la experiencia como pieza fundamental del desarrollo y consensuados con el superior jerárquico.

En la transición al nuevo Modelo de Gestión del Talento, y para asegurar la consistencia y trazabilidad de la información en cuanto a los procesos de identificación del talento, la compañía actualizó su valoración con el sistema vigente en 2011 para un colectivo de 2.592 personas no afectas a convenio colectivo, de las cuales, un 32% corresponden al ámbito internacional.

En materia específica de atracción del talento, los procesos de selección y movilidad interna y externa, también incorporan, desde 2012, el nuevo Modelo de Liderazgo para la valoración de las competencias individuales. En cuanto a la atracción e incorporación de expertos con alto potencial, en 2012, nuevos profesionales en el Programa MBA para cobertura de vacantes clave, un programa de rotación de dos años de duración y directamente encuadrado en las direcciones generales. Adicionalmente, se dio continuidad al Programa Summer Internship, con estudiantes de distintas licenciaturas y grados.



En cuanto a la planificación del talento, se han analizado a lo largo del ejercicio perfiles directivos internos para los planes de sucesión de posiciones clave.

Los objetivos del Modelo de Gestión del Talento son los siguientes:

- Identificar y desarrollar el talento, con perspectiva global, para garantizar la cobertura adecuada de las necesidades presentes y futuras.

- Existencia de planes de sucesión robustos.
- Aumento de la cobertura de puestos clave con personal propio.
- Mayor preparación de los sucesores para desempeñar el nuevo puesto.
- Aumento de la movilidad del personal directivo.

- Poner en práctica una cultura para el desarrollo individual sustentada en tres pilares:

- Enfoque sistemático del desarrollo basado en el autoconocimiento.
- Modelo de aprendizaje apoyado en la experiencia.
- Cultura de *feedback* orientada al desarrollo.

- Aportar valor a la compañía, al director y al empleado, con herramientas contrastadas, sencillas, escalables y que sustenten el desarrollo del profesional a lo largo de toda su carrera.
- Asegurar la participación del negocio, desde el inicio y a lo largo de todo el proceso, con Recursos Humanos como garante de su consistencia metodológica.

- Vencer el sentimiento de propiedad del talento, promoviendo su gestión transversal.

- Garantizar un enfoque pragmático con acciones específicas para el desarrollo tanto del desempeño como del potencial.
- Plantear el desarrollo del talento como un compromiso entre empleado y empresa, con derechos y obligaciones.

Los principales resultados y beneficios obtenidos tras la implantación del Modelo de Gestión del Talento han sido:

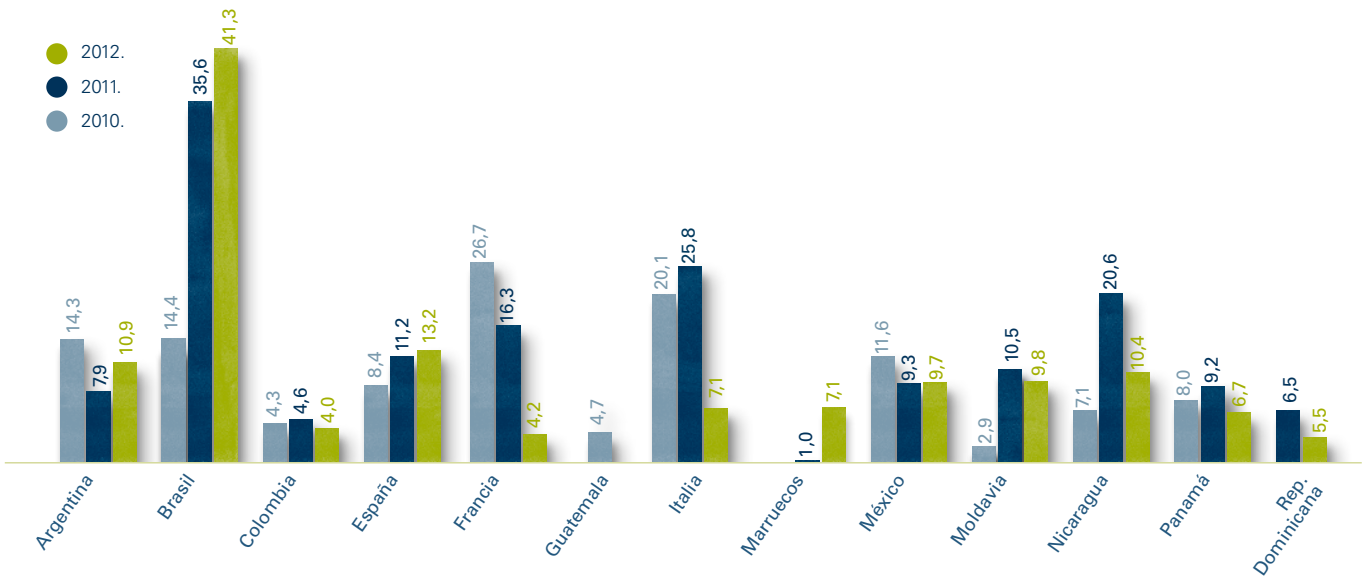
- Homogeneidad en el patrón de comportamiento esperado de todos los empleados y formalización de un marco de desarrollo específico para cada nivel organizativo, en función de las competencias exigidas a cada uno de ellos.

- Implantación efectiva del autoconocimiento, como valor clave en el desarrollo profesional a través de evaluación de competencias.
- Desarrollo de la cultura de *feedback* entre jefe y colaborador, a través de formación específica y aplicación práctica en el marco de los PDI.
- Resultados valorados por la organización: clarificación y ajuste de los criterios definidos en el Modelo de Liderazgo, operativos a través de comportamientos y acciones a incorporar o desarrollar en el ámbito profesional.
- Registro de las expectativas individuales de desarrollo profesional a medio (uno o dos años) y largo plazo (de tres a cinco años).
- Definición de indicadores para la posterior valoración del nivel de progreso de las acciones definidas en los PDI. Validación de la calidad de los PDI a través de sesiones personalizadas de asesoramiento y orientación en la definición de los mismos.
- Implantación de los propios PDI, a través de la puesta en marcha de acciones de mejora en el propio puesto y asignaciones a proyectos para la consolidación del aprendizaje a través de la experiencia como instrumento práctico y operativo para el desarrollo.

Resultados valorados por las personas:

- Acceso a una herramienta de evaluación multifuente considerada válida para definir y priorizar los objetivos de desarrollo.
- Disponibilidad de guías de apoyo para el desarrollo, de alta calidad y facilidad de interpretación y aplicación.

Plantilla promocionada



* En Australia, Costa Rica, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones en la plantilla en 2012.

Desarrollo humano y social

Calidad en el empleo y movilidad

La satisfacción de los empleados depende, en buena medida, de la existencia de oportunidades de desarrollo profesional. Por ello, Gas Natural Fenosa ofrece a sus empleados, en primer lugar, un empleo de calidad, puesto que más del 95% de los mismos son de carácter indefinido, y, en segundo lugar, una carrera profesional sólida, estructurada y atractiva.

Los empleados siguen contando con el Programa de Movilidad Interna, que permite conciliar la oferta de empleo interno y sus demandas, pudiendo optar a cualquier posición vacante sin más requisito que cumplir las cualificaciones requeridas para el puesto. Durante 2012, el Programa de Movilidad Interna de Gas Natural Fenosa continuó siendo clave en la dinamización del desarrollo profesional, y se amplió la oferta de oportunidades a todos los países en los que la compañía está presente. De este modo, cualquier empleado puede ahora optar a un puesto concreto independientemente del lugar del mundo en el que esté ubicado.

En España, durante 2012, el número de coberturas internas de puestos vacantes superó los 500 movimientos. A través del procedimiento de movilidad interna, se gestionaron 380 vacantes. De ellas, 182 se resolvieron a través de cobertura interna y el resto pasó subsidiariamente a reclutamiento y selección externa. En el ámbito internacional, 76 puestos fueron cubiertos con este procedimiento, con la concurrencia de 743 candidatos de un total de 822 candidaturas.

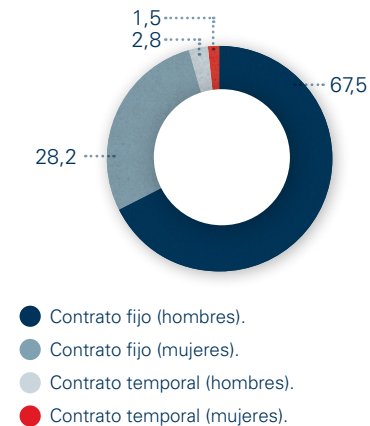
Durante 2012, 1.525 empleados, el 10,6% de la plantilla, optó a vacantes, generando 2.523 candidaturas, lo que supone un promedio de 1,6 candidaturas por empleado. La participación del colectivo de hombres en el Procedimiento de Movilidad Interna fue superior al de mujeres y, en cuanto a la edad, la media se situó en torno a los 40,3 años.

Con el principal objetivo de fortalecer la imagen de empleador de Gas Natural Fenosa, durante el año 2012, se ha implantado un modelo global único de selección externa y movilidad interna en todas las geografías donde opera la compañía, garantizando, de este modo, las mejores prácticas en la identificación y captación del talento profesional necesario para el desarrollo de los negocios.

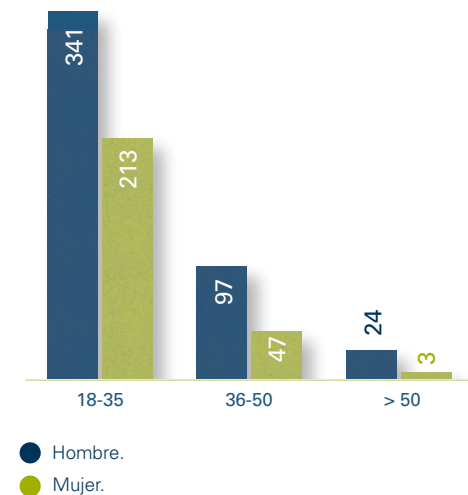
En toda la compañía, 725 vacantes fueron cubiertas externamente de forma exitosa, 239 se produjeron en los negocios de España. Del total de contrataciones, 263 correspondieron a mujeres.

Algunas de las herramientas con las que cuenta la compañía para el desarrollo profesional de los empleados incluidos en convenio son el Programa de Desarrollo Profesional (PdP) y el Modelo de Gestión de Competencias (GdC). Para los no incluidos en convenios o pactos colectivos, la herramienta es la Dirección por Objetivos (DpO).

Tipo de contratos (%)



Nuevas contrataciones por género y grupo de edad





Diversidad e igualdad de oportunidades

El respeto a la persona, el desarrollo del talento y la promoción de un entorno de trabajo respetuoso con los empleados, son algunos de los objetivos de la gestión de personas en Gas Natural Fenosa.

La compañía se implica en la formación y desarrollo de su equipo, potenciando el compromiso y propiciando la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y género, como apuesta por el desarrollo humano y social en cada uno de los países en los que está presente.

Garantizar la igualdad de oportunidades, promover y respetar la diversidad, así como ofrecer una carrera profesional atractiva y estimulante, son parte fundamental del compromiso asumido por la compañía con sus empleados.

Gas Natural Fenosa rechaza taxativamente la discriminación por cualquier motivo. Este criterio se extiende a los procesos de selección y promoción, basados en la evaluación de las capacidades de la persona, en el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, en el desempeño individual y en el mérito.

En este sentido, es especialmente relevante la firma del Plan de Igualdad de Gas Natural Fenosa en España, de conformidad con lo requerido legalmente, así como la creación de una comisión paritaria de seguimiento, para cumplir los principios, compromisos, objetivos y medidas que se definen en el mismo.

Respecto a la diversidad de género, al cierre del ejercicio de 2012, un 29,66% de los empleados son mujeres.

Este compromiso de Gas Natural Fenosa con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es directamente aplicable a 16 empresas de la compañía en España y a un total de 4.258 de sus profesionales, sin perjuicio de su extensión posterior al resto de actividades y negocios.

Gas Natural Fenosa cumple con las exigencias legales respecto a igualdad de oportunidades e integración social de las personas con discapacidad, más allá de lo estrictamente requerido por la ley, promoviendo su contratación directa en las sociedades del grupo. Así, en España, el objetivo mínimo es que el 2% de la plantilla esté constituida por personas con capacidades diferentes. Conforme a este compromiso, durante el año 2012, se implementaron los programas Aflora y Capacitas, que están enmarcados en el conjunto de acciones emprendidas por el Plan de Desarrollo Humano y Social de la compañía.

Gracias a estos programas, ha sido posible incrementar, en 37, el número de personas con discapacidad en España, lo cual supone un incremento del 50% con respecto al ejercicio anterior.

Adicionalmente, la compañía ha puesto en marcha un paquete específico de medidas económicas, médicas y formativas para este colectivo.

En el ámbito internacional, por encima de los requerimientos mínimos legales o incluso en su ausencia, el porcentaje de personas con discapacidad alcanza valores significativos, como, por ejemplo, el 3,26% de la plantilla en Brasil, el 2,39% en Panamá, 3,03% en Marruecos, el 5,26% en Italia, o el 1,34% en México.

Las sociedades que forman parte de Gas Natural Fenosa promueven la integración de personas con discapacidad y la aplicación de las políticas públicas establecidas para promover una mayor igualdad de oportunidades y para el fomento de una cultura corporativa basada en el mérito. En España, se mantienen en vigor los convenios de colaboración con la Fundación Adecco y la Fundación Carriegos, además del convenio firmado con la Generalitat de Cataluña para favorecer la integración laboral de mujeres que sufren violencia de género y riesgo de exclusión social y de la colaboración con la Fundación Ared con la misma finalidad. En este mismo sentido, Gas Natural Fenosa firmó su adhesión al Programa Incorpora de “la Caixa”.

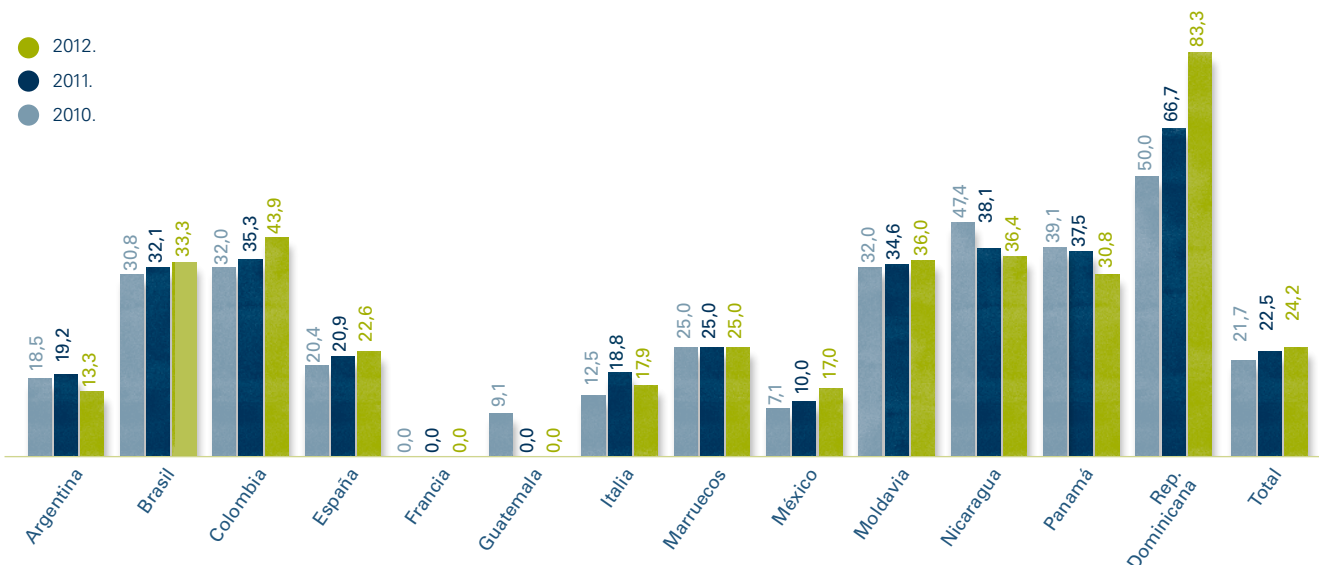
Cabe destacar que, en 2012, Gas Natural Fenosa conservó el sello Excelente en Diversidad obtenido con anterioridad, conforme al

Modelo EDC. Esta metodología, pionera en Europa, permite mejorar el sistema organizativo y de gestión de la compañía para favorecer la integración de la discapacidad. Con esta certificación, se reconoce el proceso de mejora continua que lleva a cabo Gas Natural Fenosa para fomentar la diversidad en sus valores, estrategia y gestión de procesos. En 2012, el sello EDC experimentó una evolución hacia el Modelo Bequal que, auspiciado por la Fundación ONCE y otras organizaciones, y sobre la base de la metodología de la Fundación Seeliger y Conde, reforzará y expandirá las exigencias asociadas a estas acreditaciones en la sociedad y las empresas.

Todas las sociedades de Gas Natural Fenosa asumen el compromiso de contribuir al desarrollo y el progreso de las comunidades en las que trabaja, desarrollando sistemáticamente acciones dirigidas al fomento de actividades de promoción e

integración social, bien mediante la intervención voluntaria de los empleados (Asociación Día Solidario), campañas anuales de concienciación ambiental o actividades deportivas, bien a través de acuerdos de cooperación con fundaciones, asociaciones, institutos y centros de investigación de España y de otros países (Cruz Roja Mexicana, Fundación Pro CNIC de enfermedades cardiovasculares, Fundación Síndrome de Down de Madrid –a través del Proyecto Domus Down–, Fundació Nenes i Nens amb càncer de Barcelona), o bien fomentando directamente actividades deportivas, musicales, culturales, educativas, científicas y medioambientales.

Mujeres en puestos directivos (%)





Campaña “Apostamos por la capacidad”

En 2012, Gas Natural Fenosa lanzó la campaña “Apostamos por la capacidad”, que nace del interés de la compañía por reforzar el sentimiento de integración de las personas con discapacidad. Enmarcada en el Plan de Desarrollo Humano y Social, se sustenta en dos objetivos: el valor de las personas y su potencial como profesionales, sea cual sea su condición.

“Apostamos por la capacidad” busca que todos los empleados de la compañía conozcan los tipos de discapacidad, además de dar la información necesaria sobre las medidas específicas que existen en el entorno empresarial para las personas discapacitadas.

“Si tú puedes, nosotros también” fue una de las frases guía que ha permitido dar difusión a esta campaña entre los empleados. En el marco de la misma, se publicaron distintos materiales de comunicación interna entre los que destaca un vídeo grabado con personas con discapacidad de la propia organización, en su entorno de trabajo y con sus compañeros. El vídeo fue premiado con el premio Agripina de Publicidad, en la categoría Entidades.

También en el marco de la campaña, los principales centros de trabajo de Madrid, Barcelona y A Coruña, celebraron sendas jornadas de concienciación sobre accesibilidad, en las que participaron más de 650 empleados. En ellas, pudieron experimentar, descubrir y sentir las barreras que sufren las personas con alguna discapacidad.

Iniciativas como éstas son una muestra de la apuesta de Gas Natural Fenosa por la diversidad, con la convicción de que son un elemento enriquecedor para la compañía y que cada persona puede aportar su talento para el logro de los objetivos de negocio desde sus diferentes capacidades.

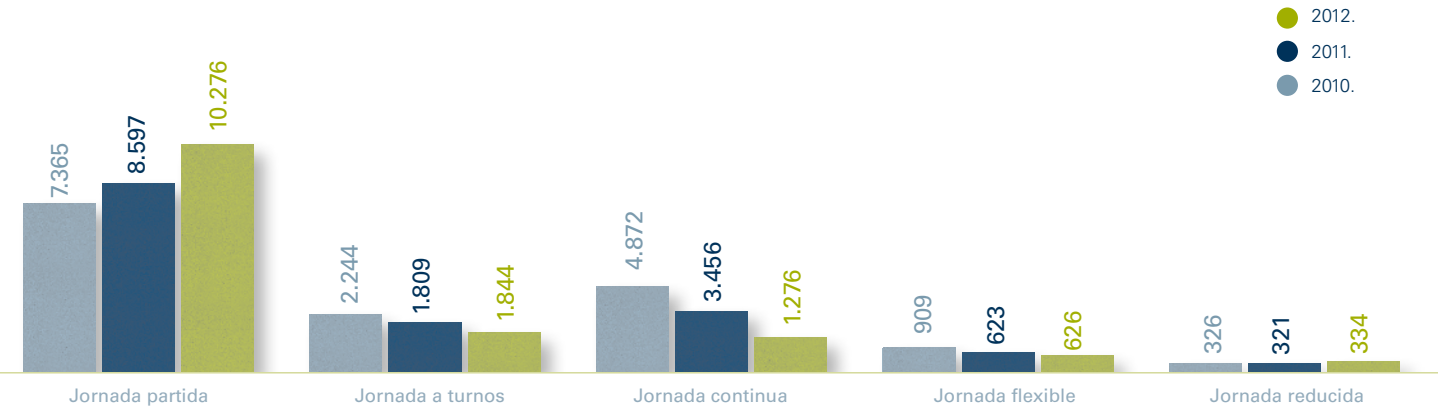
Flexibilidad y apoyo al entorno personal

En Gas Natural Fenosa, compaginar la vida profesional y personal es un importante pilar en el conjunto de medidas de flexibilización laboral y de servicios y los beneficios adaptados a las necesidades de sus empleados, de modo que éstos puedan configurar sus diferentes opciones vitales en congruencia con sus planes de desarrollo y los intereses de la compañía.

Una de las medidas en este campo es la flexibilidad en horarios de entrada y salida que permiten a los profesionales adaptar su horario de trabajo a su vida personal. Esta medida ha sido la más valorada y apreciada en todos los *benchmarking* y estudios externos realizados a los que ha tenido acceso la empresa.



Flexibilidad y apoyo al entorno personal





Gas Natural Fenosa ofrece a sus empleados ventajas adicionales, como la posibilidad de disfrutar de la jornada continua todos los viernes del año y, para determinados colectivos, todos los días durante los meses de verano.

Adicionalmente, la compañía amplía los supuestos legales del derecho a reducción de jornada y el límite temporal de los mismos, incluyendo los permisos de acumulación de lactancia y ampliando, en determinados supuestos, los plazos de cómputo. Las empleadas tienen la posibilidad de evitar los desplazamientos laborales que impliquen alejarse de su lugar de residencia durante el embarazo o la lactancia.

Del mismo modo, aquellos empleados que tengan a su cargo familiares en circunstancias especiales pueden acogerse a las políticas de acercamiento del lugar de trabajo al domicilio.

Gas Natural Fenosa ofrece, dentro del estricto respeto a los marcos legales de cada ámbito y los valores propios de las distintas culturas en las que desarrolla su actividad, beneficios sociales a sus empleados en todos los países en los que tiene presencia. Cabe resaltar, con diversas denominaciones y distintos contenidos, según ámbitos, países y convenios, los siguientes:

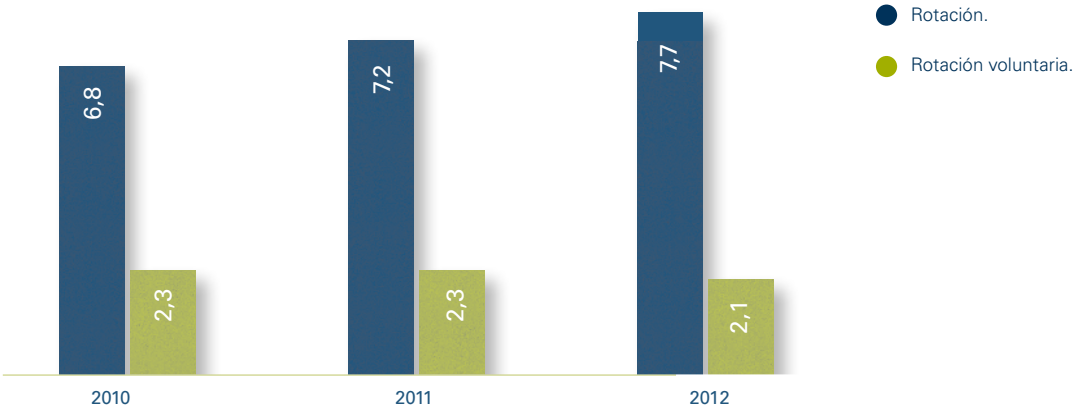
- Políticas de apoyo a la conciliación de la vida familiar y profesional.
- Pólizas y servicios de asistencia médica (hospitalización, asistencia, medicinas, evaluación oftalmológica, plan odontológico y otros equivalentes). Complementos de las prestaciones públicas en los supuestos de incapacidad temporal.
- Patrocinio de actividades deportivas y recreativas.
- Aportaciones económicas para compensación en lo que se refiere a comida (vales almuerzo, economatos, etc).
- Plan Familia, dirigido a los familiares (padres, hijos, hermanos y cónyuges) de empleados de Gas Natural Fenosa con un grado de discapacidad igual o superior al 33% y edades comprendidas entre los 0 y 65 años.
- Ayuda a los estudios de los empleados y desarrollo de programas de becas para sus hijos, subsidio escolar y fondo de becas con distintas regulaciones y alcance.

- Planes de pensiones de aportación definida y complementaria.
- Préstamos, anticipos y facilidades crediticias y de seguros a empleados y sus familias.
- Bonificaciones del consumo eléctrico o de gas natural.
- Acuerdos preferenciales con entidades financieras y de seguros.
- Existencia del día específico de la actividad (día del trabajador del gas, día del electricista).
- Residencias de verano.
- Ayudas familiares por nacimiento de hijo, matrimonio, para guardería y jardines maternos, y por hijos con discapacidad.

Como elemento de acreditación de todas estas medidas, Gas Natural Fenosa mantuvo, en 2012, el certificado de EFR para todas sus sociedades gestionadas en España, y ha ampliado dicha certificación a sus empresas en Colombia y Brasil. Esta certificación, concedida por la Fundación Másfamilia y avalada por el Ministerio Español de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, subraya el compromiso de la compañía en materia de desarrollo humano

y social, y está en línea con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Además, el grupo está trabajando sobre un modelo de certificación global para todas sus sociedades, en colaboración con la Fundación Másfamilia y Aenor, ya que considera que sus políticas de gestión de recursos humanos en estas materias lo son con carácter universal y homogéneo para todas sus sociedades y negocios del mundo.

Índice de rotación e índice de rotación voluntaria (%)*



* Rotación: bajas/plantilla media. Rotación voluntaria: bajas voluntarias/plantilla media.
Nota: el desglose de este indicador por localización geográfica está disponible en el anexo de este informe.

Índices de rotación por género y franja de edad (%)

		Índice de rotación	Índice de rotación voluntaria
18-35	Hombres	1,4	0,8
	Mujeres	0,8	0,4
36-50	Hombres	1,7	0,4
	Mujeres	0,4	0,1
> 50	Hombres	2,9	0,4
	Mujeres	0,4	0,1

Compensación, retribución y resultados

Política retributiva

La política retributiva de Gas Natural Fenosa se rige por la equidad en el ámbito interno y por la competitividad desde el punto de vista del mercado. Sus criterios rectores son:

- Para los empleados incluidos en convenio, el nivel retributivo se establece en función del grupo y subgrupo profesional al que pertenecen, tal y como establecen los convenios vigentes.
- En cuanto a los directivos y empleados no afectos a convenio colectivo, las retribuciones se definen individualmente, según la política retributiva aprobada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración de la compañía.

Gas Natural Fenosa elabora periódicamente estudios comparativos para evaluar la competitividad de su política retributiva y aplica un modelo que tiene en cuenta elementos tales como la evolución del mercado y los resultados de compañía.

La política establecida en materia de retribución variable engloba al 55,2% de los empleados sobre los que se realiza gestión directa (14.355 empleados). Esta política está basada en el cumplimiento de los objetivos anuales determinados por la compañía y la unidad de negocio correspondiente, junto con la evaluación del desempeño individual de cada empleado, en función de los objetivos de su puesto de trabajo y su actuación profesional.

En 2012, la compañía lanzó, para el colectivo de personal directivo y técnicos excluidos del ámbito de regulación de Convenio Colectivo en España, un Sistema de Retribución Flexible, que ha permitido a los destinatarios diseñar, de forma completamente voluntaria, la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales y familiares. De esta manera, han podido, destinar una parte de su retribución dineraria a la contratación de ciertos productos con tratamiento fiscal y económico ventajoso, de acuerdo con la legislación vigente en cada momento.

Dentro del marco del Sistema de Retribución Flexible, y previo acuerdo de la Junta General de Accionistas, se aprobó un Plan de Compra de Acciones que permite destinar parte de la retribución anual bruta a la adquisición de acciones de la compañía. El citado plan ofrece a los destinatarios la posibilidad de participar en el capital de la compañía, incrementando su motivación y compromiso, así como beneficiarse de un tratamiento fiscal más favorable de acuerdo con la legislación vigente en cada momento.

Desglose de gasto de personal (millones de euros)

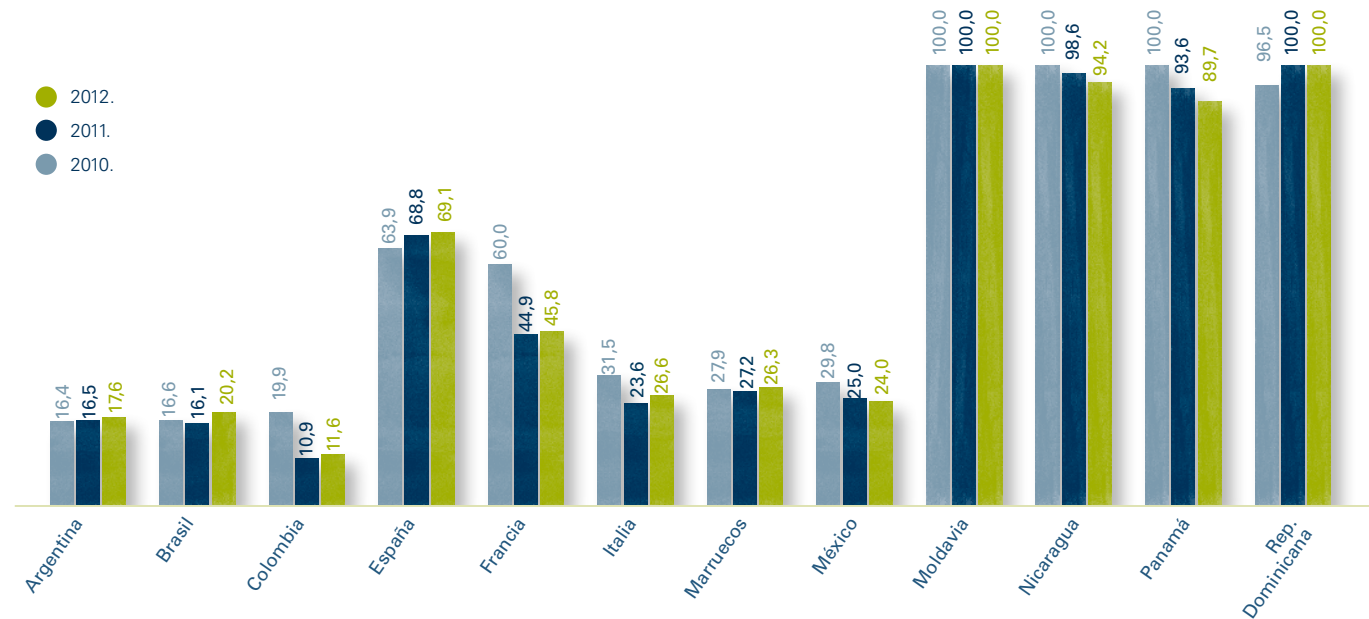
	2012	2011	2010
Sueldos y salarios	707	699	643
Costes Seguridad Social	129	126	125
Planes de aportación definida	32	32	33
Planes de prestación definida	4	4	6
Trabajos realizados para el inmovilizado de la compañía	(85)	(82)	(82)
Otros	84	79	73
Total	871	858	798

Participación en resultados

La Dirección por Objetivos (DPO) y la Gestión del Desempeño (GdD), así como la Retribución Variable Comercial, son las metodologías desplegadas en Gas Natural Fenosa para incentivar la implicación de los empleados en el logro de los objetivos de la compañía y en la participación directa en los resultados. Gas Natural Fenosa desarrolló distintas acciones de comunicación, ahondando en la formación sobre las metodologías, sus criterios comunes de aplicación y la utilización del nuevo sistema informático para su gestión.

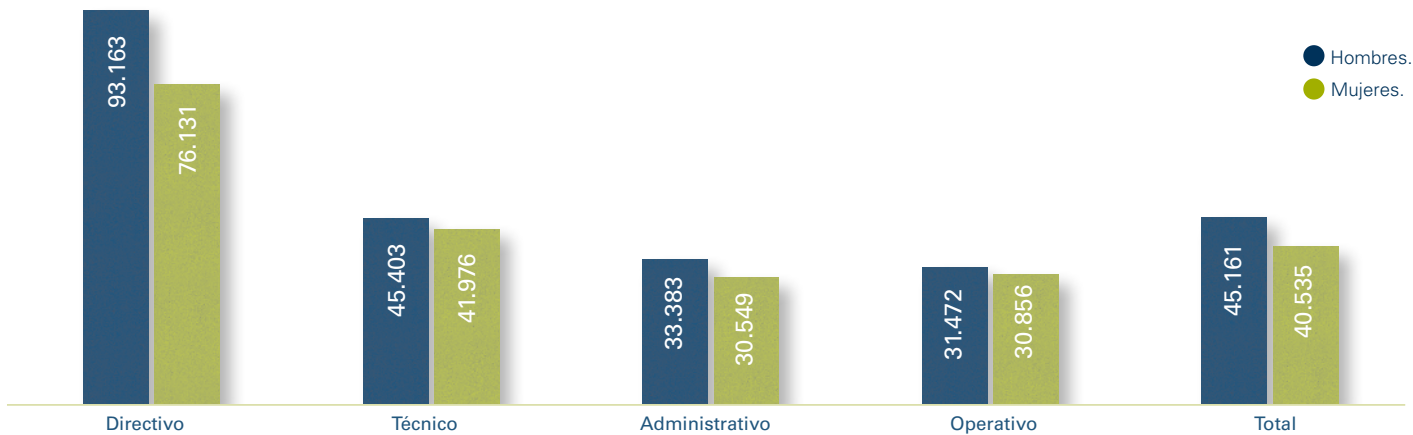


Indicadores de Gestión del Desempeño (GdD) y Dirección por Objetivos (DPO)*



* Porcentaje de personas participantes en el sistema DPO y Gestión del Desempeño. El desglose por género para este indicador está disponible en el anexo de este informe.
Nota: en Australia, Costa Rica, Egipto, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no se realiza una gestión centralizada de retribución variable. El dato de España incluye la plantilla de Portugal, ya que la plantilla de ambos países, en cuanto a Recursos Humanos, es gestionada de manera conjunta.

Salario medio de hombres y mujeres por categoría profesional (euros)



Nota: datos para España. El desglose de este indicador por localización geográfica está disponible en el anexo de este informe. La diferencia salarial que muestran los resultados está en línea con el contexto sectorial y generada, principalmente, por la composición histórica de género de la compañía que se traduce en una mayor antigüedad media de los hombres frente a las mujeres.

Representatividad sindical e interlocución con los agentes sociales

Gas Natural Fenosa respeta el derecho a la libertad de asociación y representación sindical en todos los países en los que está presente. Las sociedades que forman el grupo cuentan con representantes de los trabajadores elegidos libremente, con pleno respeto al principio de legalidad y libre sindicación. Así, en 2012, cabe destacar los siguientes datos:

- Un total de 33 organizaciones tenían representación en todos sus ámbitos de actuación, 7 en España y 26 en el negocio internacional.
- En España, tras las elecciones sindicales celebradas en 2012 en diversos centros de trabajo, había 436 representantes sindicales libremente elegidos.

En 2012, tuvo una especial relevancia la constitución de la Mesa Negociadora del I Convenio Colectivo del grupo de Empresas de Gas Natural Fenosa en, España, cuya finalidad es establecer un único marco legal para 24 de las sociedades que desarrollan su actividad en este país y cuyas negociaciones continúan en proceso.

Igualmente, y en el ámbito nacional, y sin perjuicio de lo indicado por la legislación vigente, se mantienen los medios de comunicación e información entre la compañía y los representantes sindicales, a través de los correspondientes comités y comisiones de trabajo.

Gas Natural Fenosa mantiene canales de comunicación permanentes con la representación sindical y los agentes sociales como parte activa de sus políticas corporativas.

Comunicación interna para alinear a los empleados hacia un objetivo común

La comunicación interna constituye una herramienta imprescindible para el logro de los objetivos de Gas Natural Fenosa. El propósito de los canales de comunicación interna es contribuir a que los empleados puedan realizar su trabajo con mayor compromiso y alineados con los objetivos estratégicos de la organización, creando un sentimiento de pertenencia y motivación.

Las campañas de comunicación interna tienen como objetivos informar, implicar a las personas en la propia estrategia de la empresa, favorecer el uso de determinadas herramientas, potenciar el compromiso, incrementar la motivación de las personas; en definitiva, alinear el comportamiento y manera de trabajar de los empleados de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Todas las acciones de comunicación interna se evalúan para optimizarlas y adaptarlas a las necesidades reales de la organización. Para ello, la compañía cuenta, entre otros medios, con el Panel de Empleados, a través del que lanza encuestas y estudios de opinión.

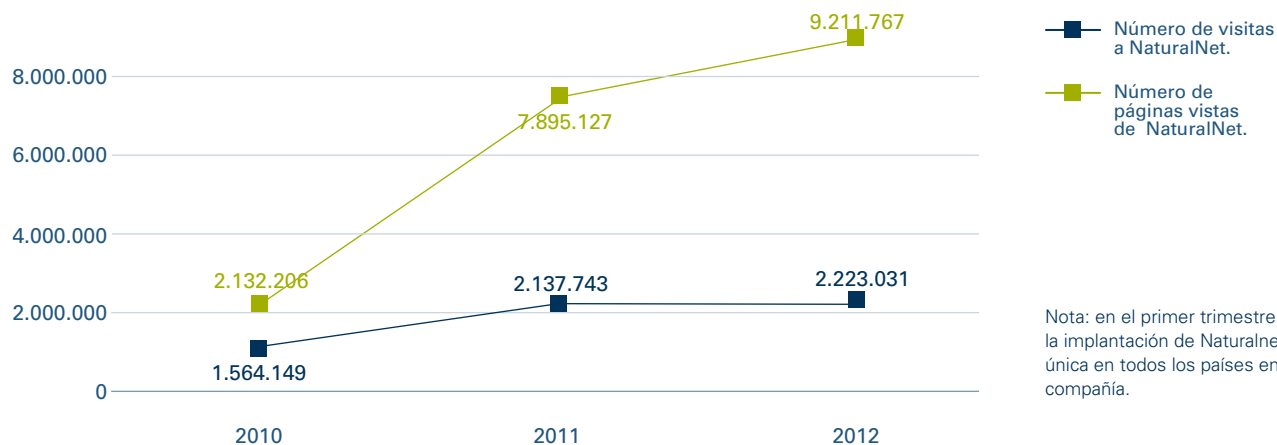
La compañía cuenta con los siguientes canales de comunicación interna:

- Naturalnet, la intranet corporativa. Unificada desde 2012 para toda la compañía, se ha ido mejorando para fomentar la implicación y participación de los empleados.
- Natural, la revista interna. Disponible en cuatro idiomas, permite acercar a los empleados la actualidad de la compañía y fomentar el sentimiento de unidad.
- Espacios de comunicación directa. Creados fundamentalmente para acercar la dirección a los empleados.
- Campañas de comunicación, que permiten hacer hincapié en acciones y proyectos que deben conocer las personas y con las que deben alinear su trabajo.

En 2012, tuvo lugar la entrega de los galardones correspondientes a la I edición de los Premios Nuestra Energía, iniciativa que potencia la innovación y la mejora continua en la organización a través de la aportación de ideas de los empleados.



Indicadores de la intranet de Gas Natural Fenosa



Nota: en el primer trimestre de 2012 finalizó la implantación de Naturalnet como intranet única en todos los países en los que opera la compañía.

Anexo de indicadores

			Argentina	Australia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Egipto	España	Francia	Guatemala
Desglose de la plantilla por franja de edad (%)	18-35		16,1	62,5	36,7	23,6	42,9	100,0	21,0	81,9	55,0
	36-50		36,5	37,5	48,1	51,8	52,4	0,0	48,5	16,7	35,0
	> 50		47,4	0,0	15,3	24,6	4,8	0,0	30,5	1,4	10,0
Desglose de la plantilla por género (%)	Hombres		73,9	62,5	61,1	68,6	90,5	100,0	71,3	56,9	85,0
	Mujeres		26,1	37,5	38,9	31,4	9,5	0,0	28,7	43,1	15,0
Mujeres en puestos directivos (%) ¹	2010		18,5	–	30,8	32,0	–	–	20,4	–	9,1
	2011		19,2	–	32,1	35,3	–	–	20,9	0,0	–
	2012		13,3	–	33,3	43,9	–	–	22,6	0,0	0,0
Altos directivos procedentes de la comunidad local (%)	2010		67,0	–	40,0	83,0	–	–	100,0	0,0	–
	2011		68,0	–	40,0	80,0	–	–	99,0	–	–
	2012		66,7	–	57,1	87,5	–	–	100,0	0,0	0,0
Desglose de la plantilla por categorías profesionales y género (%)	Equipo directivo	Hombres	4,8	0,0	4,5	1,5	0,0	0,0	9,1	9,7	5,0
		Mujeres	0,7	0,0	2,2	1,2	0,0	0,0	2,7	0,0	0,0
	Mandos intermedios	Hombres	8,0	0,0	12,6	11,7	28,6	0,0	16,4	4,2	50,0
		Mujeres	4,1	0,0	6,5	4,3	0,0	0,0	3,1	2,8	5,0
	Técnicos	Hombres	9,3	62,5	18,9	10,3	9,5	100,0	16,5	37,5	30,0
		Mujeres	3,7	37,5	13,0	8,8	4,8	0,0	10,4	23,6	5,0
	Puestos operativos	Hombres	51,9	0,0	25,1	45,1	52,4	0,0	29,3	5,6	0,0
		Mujeres	17,6	0,0	17,1	17,1	4,8	0,0	12,6	16,7	5,0

¹ En Australia, Costa Rica, Egipto, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no hay directivos.

Irlanda	Italia	Madagascar	Marruecos	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Uganda	Total
0,0	20,0	67,9	18,2	49,0	30,6	39,3	30,1	60,0	38,2	67,5	26,1
100,0	62,9	28,3	68,7	45,2	37,8	47,4	30,1	20,0	52,7	32,5	47,4
0,0	17,1	3,8	13,1	5,9	31,6	13,3	39,9	20,0	9,1	0,0	26,6
0,0	77,9	86,8	84,8	73,6	71,1	55,5	67,5	60,0	80,0	82,5	70,3
100,0	22,1	13,2	15,2	26,4	28,9	44,5	32,5	40,0	20,0	17,5	29,7
–	12,5	–	25,0	7,1	32,0	47,4	39,1	–	50,0	–	21,7
–	18,8	–	25,0	10,0	34,6	38,1	37,5	–	66,7	–	22,5
–	17,9	–	25,0	17,0	36,0	36,4	30,8	–	83,3	–	24,2
–	0,0	–	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–	0,0	–	67,0
–	0,0	–	0,0	17,0	50,0	0,0	100,0	–	–	–	88,0
–	0,0	–	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	50,0	–	87,9
0,0	6,1	0,0	3,0	4,5	2,0	2,1	4,3	20,0	0,9	0,0	6,2
0,0	1,3	0,0	1,0	0,9	1,1	1,2	1,9	0,0	4,5	0,0	2,0
0,0	12,6	17,0	36,4	17,0	16,7	20,9	22,7	0,0	18,2	42,5	15,8
0,0	1,3	0,0	2,0	3,4	4,5	11,0	8,6	0,0	3,6	5,0	4,0
0,0	13,4	7,5	11,1	21,3	6,6	8,9	15,3	20,0	7,3	10,0	14,7
100,0	6,8	7,5	1,0	9,2	6,1	12,6	9,3	0,0	8,2	0,0	9,6
0,0	45,8	62,3	34,3	30,8	45,7	23,6	25,3	20,0	53,6	30,0	33,6
0,0	12,6	5,7	11,1	13,0	17,2	19,6	12,6	40,0	3,6	12,5	14,1

Anexo de indicadores

			Argentina	Australia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Egipto	España	Francia	Guatemala
Salario medio de hombres y mujeres por categoría profesional (euros) ²	Directivos	Hombres	61.913,5	–	70.792,1	76.362,3	–	–	93.163,0	92.219,5	–
		Mujeres	55.470,3	–	60.688,3	69.442,9	–	–	76.131,0	–	–
	Técnicos	Hombres	29.457,7	–	24.831,0	17.704,7	–	–	45.403,0	43.489,0	–
		Mujeres	26.587,1	–	22.265,9	16.062,4	–	–	41.976,0	42.651,0	–
	Administrativos	Hombres	20.577,8	–	12.520,5	8.016,1	–	–	33.383,0	25.500,0	–
		Mujeres	19.138,1	–	17.380,1	7.769,7	–	–	30.549,0	28.885,0	–
	Operativos	Hombres	24.314,7	–	13.779,1	7.021,3	–	–	31.472,0	–	–
		Mujeres	19.988,9	–	14.911,0	6.847,6	–	–	30.856,0	–	–
Relación salario mínimo estándar y salario mínimo local por país y género ³	Total		2,6	–	2,9	1,3	–	–	2,1	1,5	–
	Hombres		2,3	–	2,8	1,4	–	–	2,1	1,5	–
	Mujeres		2,8	–	3,1	1,3	–	–	2,0	1,5	–
Índice de rotación (%) (número de bajas/ plantilla media)			5,9	0,0	6,3	4,2	0,0	0,0	3,7	16,7	10,5
Índice de rotación voluntaria (%) (número de bajas voluntarias/plantilla media)			5,0	0,0	2,6	2,8	0,0	0,0	0,2	15,0	10,5
Indicadores de Gestión del Desempeño y Dirección por Objetivos (DPO) ⁴	Hombres		11,9	–	12,0	6,6	–	–	52,9	29,2	–
	Mujeres		5,7	–	8,1	5,0	–	–	16,3	16,7	–
	Total		17,6	–	20,2	11,6	–	–	69,1	45,8	–

² Australia, Costa Rica, Egipto, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no tienen gestión centralizada a efectos retributivos.

³ En 2012, Australia, Egipto, Puerto Rico, Uganda, Costa Rica, Guatemala, Irlanda y Madagascar no aportan datos, ya que el volumen de datos reportados por estos países no son indicadores significativos para la actividad.

⁴ Australia, Costa Rica, Egipto, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no tienen gestión centralizada a efectos retributivos. El dato de España incluye la plantilla en Portugal.

Irlanda	Italia	Madagascar	Marruecos	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Uganda	Total
-	64.610,8	-	64.773,8	43.731,4	18.203,7	22.550,1	26.949,6	-	91.852,9	-	-
-	58.069,2	-	58.698,3	38.777,7	29.689,9	17.258,0	31.190,7	-	69.238,9	-	-
-	34.132,8	-	25.030,2	16.293,3	6.528,7	5.724,3	11.330,0	-	20.916,0	-	-
-	35.535,8	-	24.046,5	14.667,4	7.059,0	5.720,3	12.322,3	-	23.386,9	-	-
-	27.822,1	-	10.749,1	8.674,3	7.187,6	3.584,3	13.005,9	-	13.845,8	-	-
-	26.301,3	-	9.859,3	10.039,4	8.416,7	3.494,0	12.001,8	-	8.935,9	-	-
-	27.941,4	-	15.256,5	6.236,8	4.205,3	3.542,9	8.664,4	-	12.138,3	-	-
-	-	-	-	6.081,9	4.404,6	3.257,7	8.094,8	-	-	-	-
-	1,2	-	2,7	3,0	3,1	1,4	1,2	-	1,9	-	-
-	1,1	-	2,6	3,0	3,1	1,3	1,2	-	1,7	-	-
-	1,2	-	2,9	3,0	3,1	1,4	1,2	-	2,0	-	-
0,0	3,2	5,7	3,9	10,7	40,3	12,3	14,4	20,0	6,6	30,3	7,7
0,0	0,8	3,8	2,0	5,5	3,2	4,8	11,6	20,0	0,9	24,2	2,1
-	17,4	-	22,2	18,0	71,1	51,7	60,1	-	80,0	-	-
-	9,2	-	4,0	6,0	28,9	42,5	29,6	-	20,0	-	-
-	26,6	-	26,3	24,0	100,0	94,2	89,7	-	100,0	-	-

a muestra motivo de estudio.

Anexo de indicadores

		Argentina	Australia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Egipto	España	Francia	Guatemala
Plantilla promocionada (%) ⁵	2010	14,3	–	14,4	4,3	–	–	8,4	26,7	4,7
	2011	7,9	–	35,6	4,6	–	–	11,2	16,3	–
	2012	10,9	–	41,3	4,0	–	–	13,2	4,2	–
Índice de antigüedad. Antigüedad media de la plantilla por país (años)	2010	19,6	1,3	10,5	12,5	3,4	4,7	16,6	1,2	9,3
	2011	20,1	2,0	10,2	13,4	4,0	6,0	16,6	1,2	5,6
	2012	20,2	3,0	10,4	13,4	5,0	7,0	16,7	1,2	5,5
Empleados con y sin convenio colectivo	Excluidos de convenio	28,0	0,0	23,4	14,8	0,0	0,0	22,2	93,1	0,0
	Incluidos en convenio	72,0	100,0	76,6	85,2	100,0	100,0	77,8	6,9	100,0
Afiliación sindical (%)	2010	48,1	0,0	20,4	44,7	0,0	0,0	25,9	0,0	59,7
	2011	48,9	0,0	17,4	47,7	0,0	0,0	26,3	0,0	0,0
	2012	48,2	0,0	20,2	47,5	0,0	0,0	26,6	0,0	0,0
Empleados en edad de retiro a cinco años (%)	Equipo directivo	3,3	–	6,1	5,3	–	–	3,0	0,0	0,0
	Mandos intermedios	6,2	–	4,3	4,9	–	–	6,2	0,0	9,1
	Técnicos	10,0	0,0	1,9	2,9	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0
	Puestos operativos	22,7	–	1,9	16,6	–	–	5,7	0,0	0,0
	Total	18,0	0,0	2,6	11,8	0,0	0,0	4,5	0,0	5,0
Empleados en edad de retiro a diez años (%)	Equipo directivo	30,0	–	18,2	26,3	–	–	8,9	0,0	0,0
	Mandos intermedios	26,2	–	12,8	18,6	–	–	17,9	0,0	9,1
	Técnicos	24,3	–	7,0	11,9	–	–	7,6	0,0	0,0
	Puestos operativos	41,1	–	6,3	40,9	–	–	22,9	6,3	100,0
	Total	36,5	0,0	8,6	31,4	0,0	0,0	16,2	1,4	10,0

⁵ En Australia, Costa Rica, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones entre la plantilla en 2012.

Irlanda	Italia	Madagascar	Marruecos	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Uganda	Total
–	20,1	–	–	11,6	2,9	7,1	8,0	–	–	–	–
–	25,8	–	1,0	9,3	10,5	20,6	9,2	–	6,5	–	–
–	7,1	–	7,1	9,7	9,8	10,4	6,7	–	5,5	–	–
7,0	11,7	1,9	11,4	6,1	14,7	12,8	24,1	5,0	7,6	–	19,6
8,0	11,9	2,9	12,3	6,3	15,1	12,3	24,9	6,0	8,8	0,0	14,9
9,0	12,4	3,4	13,3	6,7	15,5	12,4	17,1	7,0	8,8	0,6	14,8
0,0	1,8	0,0	31,3	20,2	49,1	54,2	0,0	2,7	0,0	0,0	21,7
100,0	98,2	100,0	68,7	79,8	50,9	45,8	100,0	97,3	100,0	100,0	78,3
0,0	56,9	0,0	68,3	27,9	75,3	57,7	64,1	0,0	0,0	0,0	–
0,0	51,8	0,0	68,3	22,4	74,1	43,1	44,2	0,0	0,0	0,0	–
0,0	47,1	0,0	69,0	21,9	68,0	39,3	38,7	0,0	0,0	0,0	–
–	0,0	–	0,0	1,9	4,0	4,5	15,4	0,0	0,0	–	3,4
–	0,0	–	0,0	2,5	15,7	1,9	15,3	–	8,3	0,0	6,1
0,0	0,0	0,0	8,3	2,0	10,0	7,1	14,6	0,0	0,0	0,0	3,1
–	0,5	5,6	2,2	2,1	23,5	8,9	29,6	0,0	6,3	0,0	10,1
0,0	0,3	3,8	2,0	2,2	19,5	6,1	20,5	0,0	5,5	0,0	7,1
–	0,0	0,0	25,0	9,4	16,0	18,2	34,6	0,0	0,0	–	11,2
–	1,9	0,0	21,1	6,1	30,7	8,7	29,8	–	12,5	–	17,2
–	1,3	0,0	25,0	4,1	13,0	16,4	27,2	–	0,0	–	8,9
–	2,3	5,6	8,9	8,5	37,2	18,8	63,5	–	12,7	–	40,3
0,0	1,8	3,8	16,2	6,7	32,1	15,0	42,2	0,0	10,0	0,0	19,2

Anexo de indicadores

		Argentina	Australia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Egipto	España	Francia	Guatemala
Nuevas contrataciones	2011	16	2	49	99	2	0	281	24	1
	2012	26	0	32	85	0	0	239	33	4
Nº de empleados con derecho a baja por maternidad o paternidad ⁶	Hombres	4,0	0,0	8,0	14,0	0,0	0,0	201,0	2,0	1,0
	Mujeres	2,0	0,0	11,0	30,0	0,0	0,0	117,0	3,0	2,0
	Total	6,0	0,0	19,0	44,0	0,0	0,0	318,0	5,0	3,0
Nº de empleados que se acogieron a su derecho de baja por paternidad o maternidad	Hombres	4,0	–	8,0	14,0	–	–	184,0	2,0	1,0
	Mujeres	2,0	–	11,0	30,0	–	–	116,0	3,0	0,0
	Total	6,0	–	19,0	44,0	–	–	300,0	5,0	1,0
Nº de empleados que no regresaron a su puesto de trabajo una vez finalizado el periodo de permiso por paternidad o maternidad	Hombres	0,0	–	0,0	0,0	–	–	1,0	0,0	0,0
	Mujeres	0,0	–	0,0	1,0	–	–	3,0	0,0	0,0
	Total	0,0	–	0,0	1,0	–	–	4,0	0,0	0,0
Ratio de empleados que regresaron a su puesto de trabajo tras una baja por paternidad o maternidad y continúan en la compañía un año después del disfrute de la misma (%)	Hombres	100,0	–	100,0	93,1	–	–	98,6	100,0	100,0
	Mujeres	100,0	–	92,3	94,1	–	–	98,0	50,0	–
	Total	100,0	–	96,6	93,7	–	–	98,4	66,7	100,0

⁶ El concepto de baja por maternidad o paternidad y los beneficios sociales relacionados presentan especificidades propias de la legislación laboral vigente en cada uno de los países en los que opera Gas Natural Fenosa. En España, los beneficios sociales relacionados con la baja por maternidad o paternidad consisten en 126 días pagados al 100% por la Seguridad Social. Transcurrido este periodo tienen derecho a tomarse la excedencia por maternidad hasta tres años pagados al 30% por Seguridad Social y de tres a seis años por excedencia voluntaria. En Colombia, los beneficios sociales relacionados con la baja por maternidad o paternidad consisten en 126 días pagados al 100% por la Seguridad Social. Transcurrido este periodo tienen derecho a tomarse la excedencia por maternidad hasta tres años pagados al 30% por Seguridad Social y de tres a seis años por excedencia voluntaria. En Marruecos, donde solamente tienen derecho a la baja por maternidad las mujeres legalmente casadas.

Irlanda	Italia	Madagascar	Marruecos	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Uganda	Total
0	33	7	0	160	64	37	42	0	9	31	857
0	31	3	0	126	36	28	48	5	10	19	725
0,0	11,0	11,0	7,0	31,0	23,0	10,0	0,0	3,0	9,0	4,0	339,0
1,0	17,0	2,0	1,0	23,0	11,0	16,0	5,0	1,0	1,0	–	243,0
1,0	28,0	13,0	8,0	54,0	34,0	26,0	5,0	4,0	10,0	4,0	582,0
–	3,0	11,0	7,0	31,0	0,0	10,0	0,0	0,0	9,0	4,0	288,0
–	17,0	2,0	1,0	23,0	11,0	16,0	4,0	0,0	1,0	–	237,0
–	20,0	13,0	8,0	54,0	11,0	26,0	4,0	0,0	10,0	4,0	525,0
–	0,0	0,0	0,0	0,0	–	–	–	–	0,0	0,0	1,0
–	0,0	0,0	0,0	0,0	11,0	10,0	0,0	–	1,0	–	26,0
–	0,0	0,0	0,0	0,0	11,0	10,0	0,0	–	1,0	0,0	27,0
–	–	100,0	100,0	74,2	–	80,0	–	–	100,0	100,0	95,7
–	92,9	–	–	91,7	100,0	90,0	–	–	100,0	–	97,3
–	92,9	100,0	100,0	81,8	100,0	86,7	–	–	100,0	100,0	96,6

al Fenosa y que se deben tener en cuenta al interpretar estos datos. Así, en el caso de Moldavia, la legislación aplicable determina que la mujer tiene derecho a una baja por maternidad de una excedencia no pagada, lo que influye en que el número de personas que no regresaron a su puesto finalizado el periodo de permiso sea alto en este país. Otro ejemplo significativo es

Seguridad y salud

Principios de actuación responsable con la seguridad y la salud

La seguridad y salud es uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Garantizar que la seguridad es una responsabilidad asumida colectivamente.
- Formar adecuadamente y establecer canales de información, consulta y participación, como elementos clave de prevención.
- Incorporar criterios preventivos en las decisiones y procesos de la empresa, nuevos proyectos, productos y servicios, asegurando la mejora continua.
- Rechazar cualquier comportamiento que pueda generar un entorno laboral inseguro, intimidatorio u ofensivo.

La seguridad y la salud, una prioridad para Gas Natural Fenosa

Asegurar unas condiciones de trabajo adecuadas que prevengan cualquier situación de riesgo es un compromiso corporativo fundamental que forma parte de la cultura de la compañía, como así lo reflejan el Código Ético y la Política de Responsabilidad Corporativa.

Desarrollar las operaciones bajo un esquema que no tenga en cuenta estos principios es éticamente inaceptable, además de una considerable fuente de riesgos para la actividad de la compañía y la rentabilidad de su negocio. No en vano, las cuestiones relativas a la seguridad presentan una especial sensibilidad en un sector como el que opera Gas Natural Fenosa.

La compañía ha realizado importantes esfuerzos en los últimos años para evitar este tipo de situaciones, ya que para Gas Natural Fenosa el desarrollo de las actividades en un entorno seguro y saludable constituye un elemento tan importante como otros parámetros del negocio. Con ello, no solo se ha reducido la frecuencia con la que se producen accidentes laborales, sino que, además, se ha experimentado

una mejora continua de los resultados en todos los ámbitos de gestión relacionados con la seguridad y salud laboral.

Esto se ha traducido en considerables beneficios: reducción de los costes asociados a la siniestralidad; interrupciones en la actividad; mayor motivación y productividad de los trabajadores; reconocimiento de la compañía como líder dentro del sector en materia de seguridad; o una mejora en la acogida de las operaciones por parte de la comunidad local.

La compañía también cuenta con un área de Vigilancia de la Salud, cuya actividad es un elemento de vital importancia en la prevención de riesgos laborales, y en la mejora de las condiciones de trabajo, clima laboral y productividad.

La empresa está impulsando un cambio cualitativo en la cultura de seguridad aplicando un nuevo enfoque basado en los comportamientos individuales seguros y en la identificación y anticipación de las situaciones de riesgo por parte de los trabajadores. Este enfoque se está desarrollando, a partir de las siguientes líneas estratégicas:

- Certificación del sistema de gestión conforme al estándar OHSAS en el ámbito internacional.
- Desarrollo e implantación del Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud.
- Consolidación de la herramienta Observación de Comportamientos Seguros en actividades de diferentes áreas de negocio.
- Promoción del aprovechamiento de las herramientas de monitorización de accidentalidad de contratistas para identificar áreas de mejora y conseguir la reducción de la siniestralidad laboral.

Con este enfoque, Gas Natural Fenosa aspira a hacer de sí misma el mejor lugar para trabajar, continuar siendo un referente en el sector y contribuir a los objetivos de negocio establecidos en el Plan Estratégico.

Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

Desarrollo de un programa para la mejora en el nivel de compromiso con la seguridad y salud laboral de todo el colectivo de Gas Natural Fenosa.

Finalización del proceso de certificación del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales conforme a OHSAS 18001 de todas las direcciones de negocio de la compañía.

Implantación de la herramienta Observación de Comportamientos Seguros (OCS) en actividades de mantenimiento y distribución de gas y en generación hidráulica.

Desarrollo de herramientas de monitorización de accidentalidad de contratistas.

Acciones previstas en 2013

● Lanzamiento del cuadro de mando para monitorización de accidentes.

● Unificación de criterios y lanzamiento de procedimientos generales de prevención de riesgos laborales.

● Continuación de la campaña “Tu salud siempre en tu agenda,” dirigida a fomentar un cambio cultural en el que la salud se considere como una responsabilidad personal.

● Realizar un estudio de investigación para comparar la edad cronológica y la edad biológica de los trabajadores de la compañía.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos en seguridad y salud

En el ámbito de la prevención

Desarrollar el programa para la mejora en el nivel de compromiso con la seguridad y la salud laboral en toda la compañía.
Alcanzar el objetivo global de cero accidentes.

En el ámbito de la salud

Inculcar una cultura de seguridad y salud en la que cada empleado la identifique como un derecho y una responsabilidad al mismo tiempo.

Gestión de la seguridad y salud

La creación de un entorno seguro y saludable es un compromiso visible y una responsabilidad de todas las personas que integran Gas Natural Fenosa. Este compromiso está liderado por la alta dirección y es asumido de manera proactiva por toda la organización y sus proveedores.

La integración de los criterios de seguridad es un hecho en todos los niveles de la compañía y forma parte de la cultura corporativa. La implicación de los mandos es obligatoria en las actividades desarrolladas en este ámbito, tales como la investigación de accidentes, las auditorías de equipos, las inspecciones documentadas o las comunicaciones en materia de seguridad a contratistas.

La gestión de la seguridad y la salud en Gas Natural Fenosa se organiza preferentemente por unidades de negocio y según la criticidad de los riesgos, tratando de aprovechar las sinergias por distribución geográfica.

Los objetivos que se plantean en este ámbito se materializan a través del Sistema Integrado de Gestión, presente en la mayoría de negocios y zonas de actuación. Su implantación, realizada según las principales referencias internacionales, OHSAS 18001 en el caso de la seguridad y la salud, tiene por objetivo homogeneizar la gestión de la compañía en las zonas en las que opera e implantar de forma efectiva una cultura de prevención.

En la gestión de la seguridad y la salud en Gas Natural Fenosa también desempeña un papel destacado el Servicio de Prevención Mancomunado. Esta unidad especializada permite poner a disposición de todos los negocios y sociedades a los que presta servicio, el personal técnico más altamente cualificado, para actividades de asesoramiento en materia preventiva. También permite aplicar criterios comunes en procesos de carácter transversal en todos los negocios, como son la formación, la gestión de equipos de protección individual, el establecimiento de las actuaciones ante emergencias o el diseño e implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Puesta en marcha del nuevo Plan de Compromiso con la Seguridad y la Salud

Durante 2012, Gas Natural Fenosa puso en marcha el nuevo Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud. El plan persigue un cambio cualitativo en la cultura de seguridad en la compañía mediante un nuevo enfoque basado en los comportamientos individuales seguros y en la identificación y anticipación de las situaciones de riesgo por los propios trabajadores.

El plan se hará extensible a toda la compañía, garantizando también la seguridad de los que trabajan en empresas colaboradoras en todos los negocios y países en los que la compañía opera.

Para su implantación, Gas Natural Fenosa contará con el apoyo de Dupont como *partner* estratégico, un referente mundial en la aplicación de mejores prácticas de seguridad y salud laboral. El plan se realizará en dos fases: una primera de diagnóstico y trabajo de campo para conocer la situación de partida en cuanto a gestión de seguridad y salud, y una segunda fase de desarrollo e implantación de una nueva cultura de seguridad y salud. Se han establecido cuatro ejes de actuación (empleados, contratistas, instalaciones y procesos), para los cuales se desarrollarán e implantarán nuevas herramientas de gestión para el cambio. Su diseño y posterior aplicación se articulará en torno a grupos de trabajo multidisciplinares denominados Redes de Diseño e Implantación.

Con la ejecución completa del plan, prevista para 2015, se espera conseguir que todos los empleados interioricen que la seguridad es una prioridad de primer nivel y que la tolerancia con los actos inseguros en la compañía y su perímetro social tiene que ser cero. Se busca que todos los empleados se sientan motivados y orgullosos de trabajar en un entorno seguro y sean conscientes de que su contribución es vital. También se pretende convertir a Gas Natural Fenosa en referente en estas prácticas dentro del sector.

El compromiso de Gas Natural Fenosa con la seguridad y la salud

El objetivo principal de las áreas de Seguridad, Prevención de Riesgos y Vigilancia de la Salud es evitar la materialización de los riesgos y mejorar las condiciones de salud de los trabajadores. Para ello, la compañía cuenta con una serie de mecanismos específicos dirigidos a prevenir este tipo de episodios y mitigar sus consecuencias.

Evaluación de riesgos laborales

La evaluación de riesgos laborales es un proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos que no hayan podido evitarse. Con él, la compañía obtiene la información necesaria para juzgar si cabe adoptar medidas preventivas y, en su caso, cuáles son las más adecuadas.

La evaluación de riesgos se produce cuando tienen lugar cambios en las condiciones de trabajo, se utilizan nuevos equipos o procedimientos de trabajo, ante la incorporación de trabajadores especialmente sensibles o si se han producido accidentes o daños en la salud. Como pauta general, estas evaluaciones se revisan como mínimo cada tres años.

Para su realización, la compañía aplica una metodología que está basada en la definida por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, extendiéndose a todas las empresas que forman parte del grupo.



Planes de acción

Gas Natural Fenosa dispone de planes de acción específicos para hacer efectivo su objetivo de reducir al mínimo el número de accidentes. Todos ellos se han diseñado para incidir en aquellos aspectos en los que la compañía muestra mayores posibilidades de mejora. Los principales planes vigentes son:

- **Plan Compromiso con la Seguridad y la Salud**

Su objetivo principal es conseguir un cambio cualitativo en la cultura de seguridad en la compañía, aplicando un nuevo enfoque basado en comportamientos individuales seguros y en la identificación y anticipación de las situaciones de riesgo de los trabajadores. El plan se hará extensible a toda la compañía, garantizando también la seguridad de los que trabajan en empresas colaboradoras en todos los negocios y los países en los que la compañía opera.

El plan se vertebra en torno a cuatro ejes de actuación: liderazgo, empleados, contratistas, instalaciones y procesos. Su ejecución completa está prevista para 2015 y se espera conseguir que todos los empleados se sientan motivados y orgullosos de trabajar en un entorno seguro y sean conscientes de que su contribución para alcanzarlo es vital.

- **Plan Cero Accidentes**

Su objetivo es crear una cultura de cero accidentes en los trabajos e impulsar y compartir mejores prácticas en materia de seguridad y salud. Sus actuaciones se desarrollan en todas las unidades y países donde la actividad de generación está presente.



• Lecciones aprendidas

Una lección aprendida representa el conjunto de recomendaciones que se obtienen del análisis de accidentes e incidentes, relacionados con comportamientos inseguros, y que se comparte con los trabajadores de la organización para evitar su recurrencia.

Con el fin de potenciar su difusión se ha habilitado en la intranet un nuevo espacio para la publicación de estas lecciones aprendidas, lo que permite concienciar a los trabajadores de la importancia de aplicar las buenas prácticas en materia de seguridad y salud, como paso fundamental para evitar que se produzcan accidentes o incidentes laborales.

Prevención

La planificación de la prevención es esencial para la gestión eficaz de la seguridad y la salud en Gas Natural Fenosa, así como para reducir la incidencia de enfermedades profesionales. La compañía ha implantado las siguientes herramientas:

- Memoria y Planificación de Actividades Preventivas, orientadas a facilitar la gestión documental.
- Herramienta de Detección de Necesidades según itinerarios formativos, que proporciona ayuda directa para la gestión de la formación, confeccionando un informe de necesidades formativas ágil y operativo. La utilidad de este modelo permite particularizar la formación en seguridad y salud según los riesgos inherentes a cada puesto de trabajo.

- Herramienta de Observación de Comportamientos Seguros, creada para mejorar las condiciones de seguridad, con objeto de poder transformar los actos inseguros en seguros.

Asimismo, durante 2012, Gas Natural Fenosa realizó numerosas actividades preventivas, entre las cuales destacan:

- Definición e implantación de la nueva sistemática de planificación de la actividad preventiva, que garantiza que cualquier riesgo, deficiencia o incumplimiento que se detecte en materia de seguridad y salud disponga de la correspondiente planificación de medidas, y seguimiento y control de las mismas.
- Coordinación entre las áreas de negocio y el Servicio de Prevención Mancomunado.
- Celebración de la mesa de trabajo de espacios confinados, en negocios regulados de gas, cuyas actuaciones se orientan a la homogeneización de criterios técnicos.

Como parte de la labor de prevención, Gas Natural Fenosa cuenta con un Comité Único de Seguridad y Salud en el cual se encuentran representados el 99,9% de los trabajadores. Adicionalmente, cuenta con el Comité de Unión Fenosa Distribución, con representación del 100% del personal del negocio eléctrico. Durante el año 2012, se mantuvieron en España 205 reuniones con los representantes de los trabajadores. Los aspectos preventivos más relevantes consultados fueron los siguientes:

- Seguimiento de las acciones preventivas establecidas en la planificación de la actividad preventiva.
- Seguimiento de los accidentes acaecidos y de las medidas propuestas para evitar que vuelvan a producirse.
- Aprobación del Modelo Único de Plan de Prevención previo a la elaboración de los nuevos planes para cada una de las sociedades.

Certificación bajo estándares de seguridad y salud

La certificación bajo estándares de seguridad y salud es una parte fundamental del proceso de homogeneización y estandarización de las condiciones laborales de Gas Natural Fenosa y un objetivo del Sistema Integrado de Gestión.

Durante 2012, en el ámbito internacional, se realizaron 18 procesos de auditoría de certificación conforme al estándar OHSAS 18001, que incluyeron una auditoría de renovación y nueve auditorías de seguimiento.

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

Formación

La formación de cada uno de los empleados en materia de prevención de los riesgos laborales asociados a su puesto de trabajo constituye otra herramienta básica para alcanzar el objetivo de reducir el número de accidentes laborales. Para proporcionar la formación adecuada, la compañía ha habilitado el Aula de Prevención de Riesgos Laborales, herramienta con la que cuenta la Universidad Corporativa para cumplir con las exigencias establecidas. Este aula dispone de los canales formativos adecuados para garantizar niveles elevados de transmisión de conocimientos y el fomento de las mejores prácticas en todos los ámbitos de la empresa.

En 2012, el objetivo fundamental en el ámbito formativo se dirigió a trabajar el aspecto actitudinal. Se desarrollaron diversos programas de sensibilización en prevención que fueron dirigidos a todos los profesionales de la compañía según un modelo basado en itinerarios formativos por puesto o función.



Las acciones formativas de Gas Natural Fenosa cuentan con el apoyo de importantes herramientas, como la Universidad Virtual, que permite ofrecer a los empleados una formación más efectiva.



En 2012, la compañía impartió 128.638 horas de formación en seguridad y salud, para 16.883 personas en 1.610 actuaciones formativas. El número medio de horas de formación por empleado ascendió a 8,81 horas.

En 2013, las principales líneas de acción en este ámbito se dirigirán a buscar la globalización del tratamiento de la formación, el desarrollo de los programas prioritarios implantados, la virtualización de la formación mediante la Universidad Virtual, la potenciación de los itinerarios formativos y la optimización de la herramienta de detección de necesidades.

Resumen de actuaciones preventivas realizadas en Gas Natural Fenosa

	2012	2011	2010
Evaluaciones de riesgo, generales y específicas	9.618	11.011	10.046
Evaluaciones de riesgo de actividades singulares	1.278	1.052	2.109
Actuaciones de control periódico de condiciones de trabajo	71.777	27.982	20.653
Actuaciones relacionadas con emergencias	1.367	1.126	803
Otras actuaciones	4.264	3.621	2.898
Total	88.304	44.792	36.509

Formación en materia de seguridad en Gas Natural Fenosa

	2012	2011	2010
Asistentes sobre el total de la plantilla (%)	115,7*	74,06	49,75
Nº de actuaciones formativas realizadas	1.610	1.011	678
Horas de formación por empleado	8,81	8,34	4,76

* El porcentaje de asistentes sobre el total de la plantilla se ha calculado con el sumatorio de participaciones en sesiones formativas durante 2012. Se ha considerado cada asistencia a una sesión formativa como un asistente individual, de ahí que el porcentaje final aportado supere el 100% de la plantilla.

Indicadores de siniestralidad

	Objetivo 2013	Objetivo 2012	2012			2011			2010
			Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Accidentes con baja ¹	150	165	157	137	20	151	23	151	228
Días perdidos ²	3.370	4.610	3.547	3.361	186	3.844	1.009	3.844	5.147
Víctimas mortales ³	0	0	2	2	0	1	0	1	2
Índice de frecuencia ⁴	4,74	5,16	4,96	6,18	2,11	5,43	–	–	6,8
Índice de gravedad ⁵	0,10	0,14	0,11	0,15	0,02	0,15	–	–	0,15
Índice de incidencia ⁶	9,80	10,70	10,25	12,78	4,35	11,27	–	–	13,68
Tasa de absentismo ⁷	2,01	2,79	2,14	–	–	2,94	–	–	3,3

¹ Número de accidentes de trabajo que causan una baja laboral.

² Jornadas en las que no se ha trabajado debido a bajas por accidentes de trabajo. Se calculan desde el día siguiente al de la recepción de la baja y se consideran los días naturales.

³ Número de trabajadores que han fallecido por accidentes de trabajo.

⁴ Número de accidentes con baja ocurridos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.

⁵ Número de jornadas perdidas a consecuencia de los accidentes de trabajo por cada 1.000 horas trabajadas.

⁶ Número de accidentes de trabajo por cada 1.000 trabajadores.

⁷ Ausencias de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

Indicadores de siniestralidad por países

	Accidentes con baja	Días perdidos	Víctimas mortales	Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Índice de incidencia
Argentina	10	142	0	9,47	0,13	18,38
Brasil	1	5	0	0,84	0,00	2,03
Colombia	40	315	2	6,80	0,05	19,48
Costa Rica	1	2	0	25,21	0,05	50,00
España	67	2.475	0	4,84	0,18	8,89
Francia	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Italia	1	6	0	1,50	0,01	2,67
Kenia	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Madagascar	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Marruecos	0	0	0	0,00	0,00	0,00
México	18	168	0	9,39	0,09	19,57
Moldavia	3	213	0	1,57	0,11	3,14
Nicaragua	12	140	0	8,17	0,10	17,80
Panamá	1	5	0	1,11	0,01	2,54
Puerto Rico	0	0	0	0,00	0,00	0,00
República Dominicana	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Sudáfrica	3	76	0	1,85	0,05	4,14

Nota: Australia, Egipto, Guatemala, Irlanda y Uganda no han sido incluidos en este indicador al no disponer de sistema de reporte.



La cultura preventiva también en la cadena de valor

La importancia del trabajo que las empresas contratistas realizan para Gas Natural Fenosa exige que la compañía sea capaz de extender a ellas la cultura de prevención con la que desarrolla sus propias actividades. La extensión de la cultura de prevención se centra en la definición de criterios de seguridad en las diferentes fases de contratación, en concretar los contenidos y herramientas que aseguren el correcto intercambio de información, así como en el seguimiento de su desempeño. Este hecho es especialmente importante si se considera que, en el negocio de gas y áreas corporativas, se registraron 738 empresas colaboradoras con un total de 4.412.271 horas trabajadas entre los contratistas y subcontratistas.

Gas Natural Fenosa realiza un seguimiento específico de los accidentes ocurridos entre el personal de estas empresas, prestando especial atención a las causas. Para ello, ha desarrollado una herramienta de monitorización de accidentalidad de contratistas, cuya información resulta clave para la mejora de la gestión de la seguridad y la salud a nivel corporativo, y que permitirá desarrollar líneas de actuación que incidirán sobre los aspectos más vitales desde el punto de vista de la accidentalidad.

Durante 2012, se desarrollaron actividades de refuerzo en materia de prevención de riesgos con contratistas, entre las que destacan:

- 2.252 actuaciones relacionadas con la coordinación de actividades preventivas con empresas contratistas, en su mayoría reuniones de coordinación.
- 607 reuniones con los representantes de los negocios, las empresas contratistas y el Servicio de Prevención.
- 285 reuniones con los coordinadores de seguridad y salud en el ámbito de obra.
- 48.451 inspecciones de supervisión a los trabajos realizados por empresas contratistas.

En lo que respecta a la formación, Gas Natural Fenosa incluye en sus contratos la exigencia de que todos sus proveedores y contratistas certifiquen que sus empleados han recibido formación específica en seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajos que les son encomendados. En 2012, se realizó un importante esfuerzo por parte de la compañía dirigido a incrementar el nivel de cumplimiento de este requisito, lo que implica un significativo grado de avance con respecto a años previos.

Finalmente, más allá de su cadena de valor, la compañía ha trabajado en el marco del sector para poner en valor los conocimientos adquiridos y transmitir la cultura de prevención al resto de las empresas contratistas.

En 2012, el Servicio de Prevención que participó, en colaboración con la Asociación Española del Gas (Sedigas), en el desarrollo de la Guía de Buenas Prácticas de Seguridad y Medio Ambiente en obras de canalización. Su elaboración responde a la necesidad de proporcionar a todas las empresas involucradas en obras de construcción o renovación de canalizaciones, y a sus trabajadores, una serie de buenas prácticas dirigidas a que realicen y desarrollen sus actividades de forma responsable, segura y respecto al entorno.

Con estas acciones, Gas Natural Fenosa aspira a convertirse en un referente internacional en el trabajo con empresas colaboradoras en materia de seguridad, aspecto en el que continuará profundizando durante los próximos años.



Indicadores de siniestralidad (contratistas y subcontratistas)

	2012			2011		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes con baja ¹	189	180	9	75	–	–
Días perdidos ²	3.402	3.240	162	–	–	–
Víctimas mortales ³	3 ⁶	3	–	7	–	–
Índice de frecuencia ⁴	–	–	–	22,03	–	–
Índice de gravedad ⁵	–	–	–	0,55	–	–

¹ Número de accidentes de trabajo que causan una baja laboral.
² Jornadas en las que no se ha trabajado debido a bajas por accidentes de trabajo. Se calculan desde el día siguiente al de la recepción de la baja y se consideran los días naturales.
³ Número de trabajadores que han fallecido por accidentes de trabajo.
⁴ Número de accidentes con baja ocurridos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.
⁵ Número de jornadas perdidas a consecuencia de los accidentes de trabajo por cada 1.000 horas trabajadas.
⁶ Durante el año 2012 se produjo el fallecimiento de dos trabajadores más de empresas colaboradoras debido a catástrofe natural; por su origen, no se han considerado accidentes laborales.

Salud laboral

La salud laboral forma parte del compromiso de Gas Natural Fenosa de ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo saludable, especialmente en aquellas líneas de negocio con mayores riesgos.

Las actividades de Vigilancia de la Salud contribuyen al logro de este objetivo, además de proporcionar diversos beneficios a la compañía y a sus empleados, (mejora de las condiciones de trabajo, del clima laboral, de la productividad y de su rendimiento), con un impacto positivo desde el punto de vista de costes y rentabilidad.

La realización de reconocimientos médicos constituye la principal labor en este ámbito. Gracias a ellos y, sobre todo, a que su desarrollo se hace de acuerdo a los riesgos esperados de los trabajadores en su puesto, se puede certificar la aptitud de cada empleado para el tipo de actividad que realiza y, en caso necesario, proponer adaptaciones o cambios para garantizar la salud laboral.

El área de Vigilancia de la Salud lleva a cabo actividades relacionadas con la ergonomía y la psicología aplicada, como, evaluaciones de riesgos ergonómicos, seguimiento de las condiciones ergonómicas, adaptación de las condiciones de trabajo para personas con necesidades especiales o intervenciones psicosociales específicas.

La Vigilancia de la Salud también se concreta en la realización de campañas de promoción de la salud. Estas campañas son diseñadas tras el estudio de los datos epidemiológicos de los trabajadores, analizando las carencias y necesidades en asuntos de salud, las recomendaciones de organismos oficiales y las demandas de los propios empleados de la compañía. Las campañas son elaboradas con el objetivo de incidir en la mejora en la salud de los trabajadores. Durante 2012, se reforzaron las que habían tenido más éxito, como las campañas antitabaco o las de prevención de la obesidad. Asimismo, se iniciaron dos nuevas, una de vacunación contra el virus del papiloma humano y otra dirigida a potenciar en los empleados una cultura de responsabilidad con su propia salud

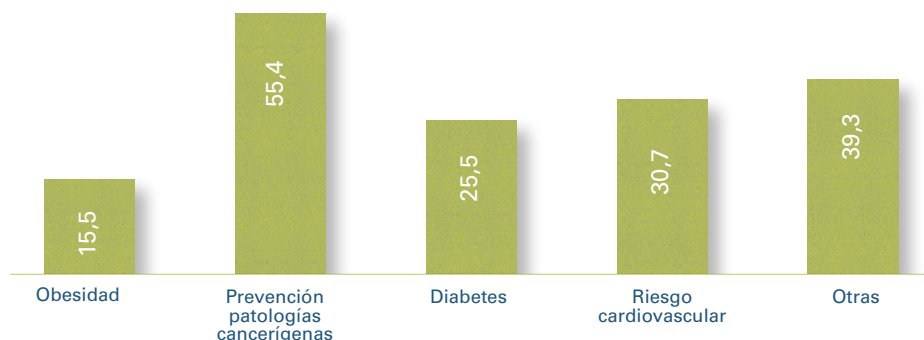
denominada “Tu salud siempre en tu agenda” Esta última campaña tiene una duración prevista de varios años y está también dirigida, al entorno familiar del empleado.

Cabe destacar, que los principales centros de trabajo de Gas Natural Fenosa se encuentran cardioprotectados, es decir, que cuentan con desfibriladores externos semiautomáticos.

Participantes en campañas de salud laboral. Gas Natural Fenosa

	2012	2011	2010
Campañas de prevención y detección precoz	20.406	14.978	31.534
Campañas de vacunación	4.080	3.690	5.488
Reconocimientos	11.892	12.891	11.667
Labor asistencial	25.295	23.769	25.091

Plantilla participante en campañas de prevención (%).
Gas Natural Fenosa



Gestión de riesgos en instalaciones industriales

La gestión de riesgos industriales constituye una parte importante de la actividad preventiva de Gas Natural Fenosa, ya que, no solo constituye una obligación moral, sino que influye de manera directa en los resultados del negocio. En este ámbito, la compañía tiene como principales objetivos, la detección y minimización de riesgos en actividades, productos y servicios que pudieran afectar de manera significativa a las instalaciones de la compañía o a su entorno, ocasionando daños desde el punto de vista económico, ambiental y social.

Para ello, cuenta con la Unidad de Seguridad Técnica Industrial, que trabaja según un modelo metodológico basado en:

- Un mapa de riesgos que permite tener una visión global de aquellos que pueden tener mayor incidencia en la compañía y sus instalaciones.
- Actividades de formación diseñadas a partir de las lecciones aprendidas para evitar accidentes e incidentes industriales.
- Actividades de divulgación y soporte basadas en la cooperación con otras entidades del sector.
- Auditorías de seguridad para verificar el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente.

- Actuaciones en materia de tecnología e investigación de incidentes y accidentes, siguiendo la metodología de causas raíz, y estableciendo las mejoras necesarias para que, una vez identificadas, no vuelvan a reproducirse en el futuro.

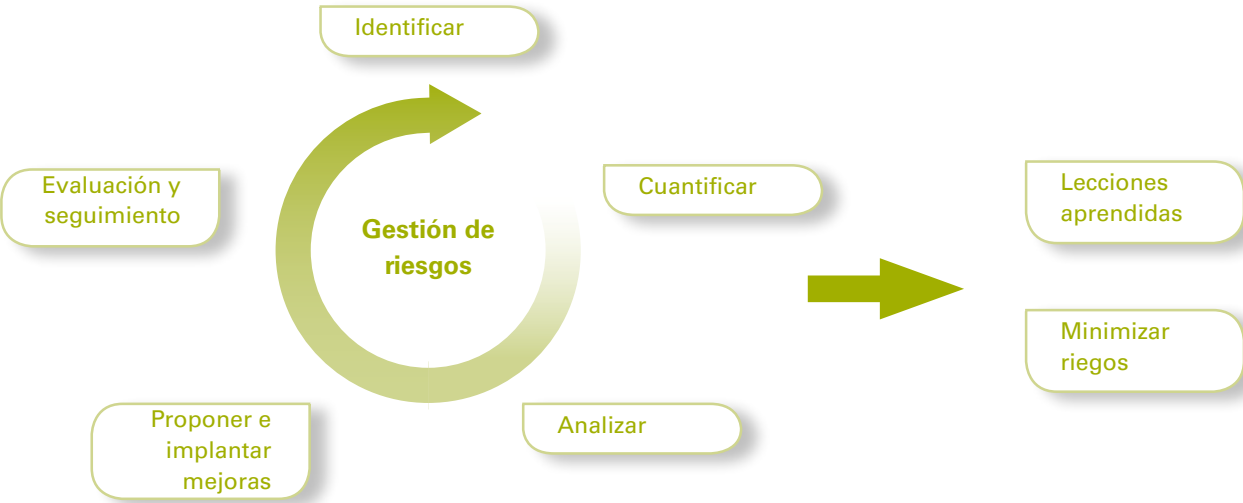
En relación con la seguridad industrial, la compañía está trabajando en el Proyecto de Mapas de Riesgos, que permite conocer el estado de las principales instalaciones y su posicionamiento y comparación entre instalaciones similares. Estos mapas tienen como finalidad, ser una herramienta de prevención y permitir el seguimiento, según evaluaciones periódicas, de los puntos de mejora planteados para minimizar los riesgos detectados.

Adicionalmente, ciertas instalaciones, desde el punto de vista de sus riesgos intrínsecos, tienen implantado un Sistema de Gestión de Accidentes Graves respondiendo a las diferentes legislaciones y normativas internas que Gas Natural Fenosa tiene definidas, y contemplando, en caso necesario, la definición del correspondiente Plan de Emergencia. En este sentido, durante 2012 no se produjeron incidentes de seguridad graves en las instalaciones de la compañía.

Cabe mencionar que, como consecuencia del contacto con activos de distribución y de acuerdo a los registros de las distintas empresas, en 2012 tuvieron lugar 220 accidentes entre el público, que provocaron 231 heridos y 50 fallecimientos. Al final del ejercicio constaban dos acciones legales contra Gas Natural Fenosa por alguna de estas causas.

Desde Gas Natural Fenosa se trabaja de forma continua para reducir este tipo de accidentes mediante el desarrollo de acciones específicas

y con formación activa del personal de la empresa. Las cifras de 2012 demuestran la efectividad de las medidas implantadas.



Accidentes entre el público debido a actividades de la compañía

	Accidentes	Heridos	Fallecidos	Acciones
Negocio de gas	61	99	4	2
Negocio de electricidad	159	132	46	0
Total	220	231	50	2

Compromiso con la sociedad

Principios de actuación responsable con la sociedad

El compromiso social es uno de los que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Integración positiva en la sociedad de los países en los que se opera, evaluando el impacto social de la actividad y respetando la cultura, las normas y el entorno.
- Generar valor a través de la propia actividad y con la colaboración de organizaciones no gubernamentales, la comunidad local y otros agentes sociales, en todos los países donde la compañía está presente.
- Promover la educación, la formación, la riqueza cultural y la inclusión de los colectivos más desfavorecidos a través de la inversión social.

Generación de riqueza y bienestar donde la compañía está presente

Gas Natural Fenosa maximiza el capital que la sociedad y el entorno pone a su disposición proporcionando un servicio básico, como es el suministro fiable y seguro de energía, minimizando los impactos negativos que produce y destinando recursos a la inversión social.

Gas Natural Fenosa desarrolla diferentes tipos de proyectos de inversión social alineados con el objetivo empresarial de la compañía que contribuyen al progreso de las comunidades donde realiza su actividad.

Estos proyectos se articulan, bien a través de iniciativas propias, o a través de programas desarrollados en colaboración con otras instituciones y organizaciones sociales reconocidas. Todos ellos se dirigen, principalmente, a satisfacer necesidades sociales no cubiertas.

Para maximizar su aportación a la sociedad, Gas Natural Fenosa dispone de procedimientos que le permiten priorizar sus actividades en esta materia y detectar aquellas áreas que deben ser atendidas con mayor urgencia.

La compañía cuenta con cuatro líneas de actuación prioritarias que están alineadas con sus actividades clave y que le permiten reforzar su compromiso con la sociedad:

- Acceso a la energía, dirigida a proveer y facilitar el acceso a este servicio básico a las poblaciones de bajos recursos en áreas donde la compañía realiza su actividad.
- Relación con las comunidades, cuyo objetivo es garantizar un diálogo fluido con éstas y conocer el impacto social que la actividad de la compañía produce.

- Acción social, la cual se desarrolla a través del Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL) por la fuerte presencia de la compañía en este entorno. Se han definido tres programas modelo de acción social que buscan, por un lado, estar alineados con la actividad de negocio de la compañía, y, por otro, atender a los distintos grupos de interés con los que la compañía se relaciona.
- Patrocinio, mecenazgo y donaciones, mediante los que la compañía apoya proyectos e iniciativas que generan valor para la sociedad y, a la vez, refuerzan el compromiso social de la compañía. Los valores sobre los que se asientan estos programas son el apoyo a la cultura, a las causas sociales y al medio ambiente. La adopción de estos valores se canaliza a través de las distintas iniciativas de patrocinio y de la actividad tanto de la Fundación Gas Natural Fenosa como del Museo de Arte Contemporáneo.

Gas Natural Fenosa también da cumplimiento a su compromiso con la sociedad mediante su colaboración activa en prestigiosas instituciones, sectoriales y empresariales, de ámbito nacional e internacional, a las que aporta su experiencia, conocimiento y recursos. Entre otras, destacan las

patronales del sector eléctrico y de gas, Unesa y Sedigas, respectivamente, la Cámara de Comercio Internacional y The Conference Board.

En el ámbito de la responsabilidad corporativa, Gas Natural Fenosa es miembro de Forética y de la Asociación

Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Además, la compañía participa en la Fundación para la Sostenibilidad Energética y Ambiental y en Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.



Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

- Participación en grupos de trabajo con entidades sociales, culturales y empresas privadas para promover una mejora en la ley que regula el mecenazgo.
- Establecimiento de mejoras en la coordinación internacional en el ámbito de la inversión social.
- Incremento del número de acciones que fomenten la participación de empleados y público general en iniciativas de contribución de la comunidad.
- Mejora de los indicadores clave y selección de proyectos según los resultados obtenidos.

Acciones previstas en 2013

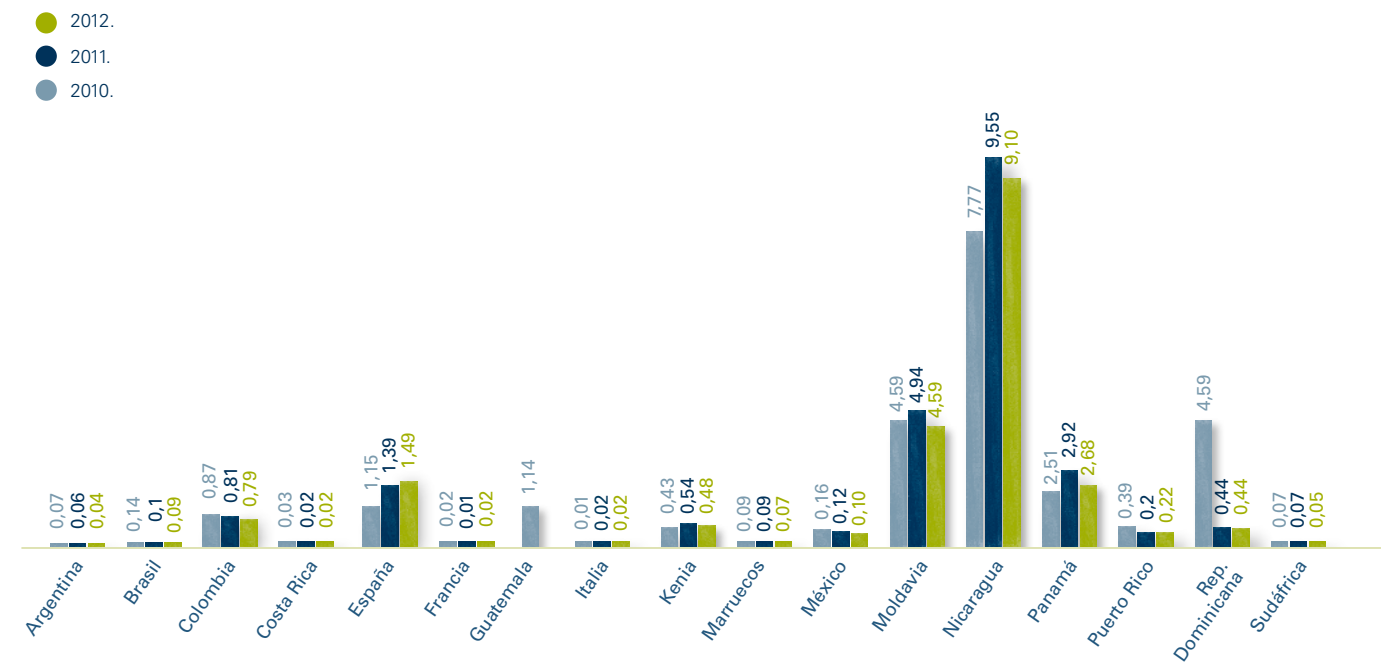
- Difusión y formación sobre la Norma General de Patrocinio y Mecenazgo para contribuir a mejorar la transparencia y el control interno y minimizar los riesgos.
- Incrementar las iniciativas vinculadas al sector cultural.
- Extender el número de informes de retorno e impacto de apoyo al sector cultural.
- Aumentar la presencia en redes sociales y el acceso gratuito al cine.

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

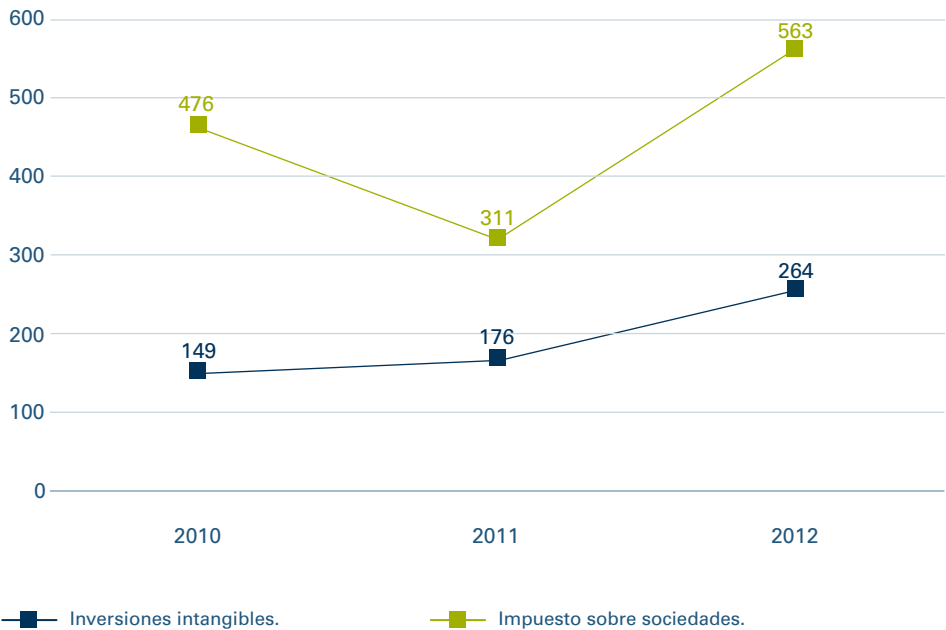
Retos de compromiso con la sociedad

- Consolidar la vinculación de las principales líneas de acción social con la estrategia de Gas Natural Fenosa.
- Medir el impacto y el retorno sobre la inversión de las distintas iniciativas de acción social.

Contribución al PIB por países (%)



Aportación a la sociedad (millones de euros)



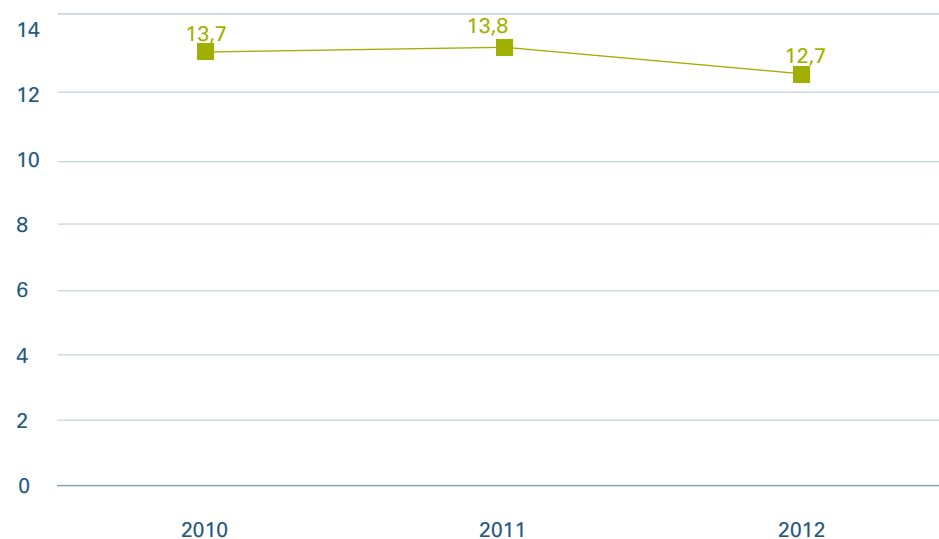
Aportaciones económicas

Las aportaciones económicas a programas de inversión social constituyen otra parte importante del compromiso de la compañía. En 2012, la cuantía de éstas ascendió a 12,7 millones de euros.

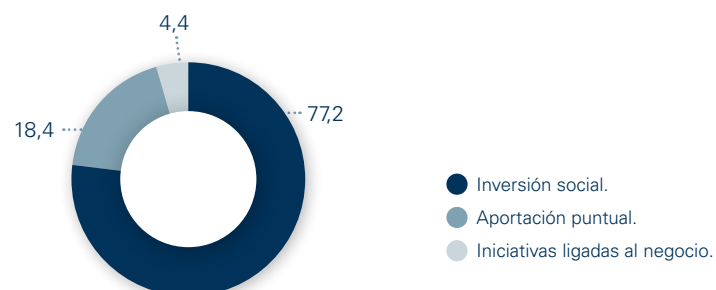
Los programas a los que se dirigen estos recursos son contemplados en el marco de la estrategia de desarrollo de negocio y su objetivo es generar un mayor nivel de compromiso de la compañía con la sociedad que la rodea.

En aras de medir el resultado de las mismas, Gas Natural Fenosa dispone de herramientas que le permiten evaluar la reputación de los programas sociales que desarrolla. En este sentido, al igual que en años anteriores, la compañía aplicó, en 2012, la metodología London Benchmarking Group (LBG), que permite obtener una visión de conjunto de la inversión social y comparar los resultados alcanzados con los de otras compañías.

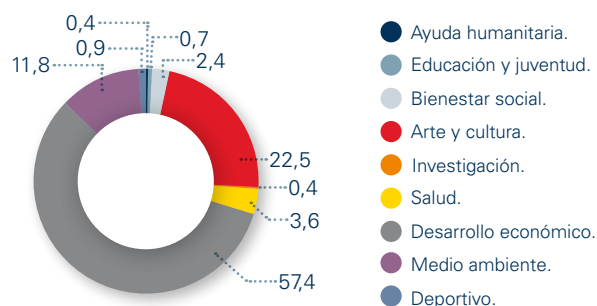
Evolución de las aportaciones (millones de euros)



Motivación de las iniciativas (%)



Area de actuación (%)



Acceso a la energía

El progreso social y humano requiere necesariamente del acceso a la energía.

Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad en zonas en las que este suministro no alcanza a toda la población. Para la compañía constituye una prioridad poder atender a las personas que viven en dichas áreas, por lo que trabaja activamente en el desarrollo de sus redes de distribución, de manera que pueda ofrecerles el servicio en condiciones de seguridad.

Gas Natural Fenosa cuenta con una amplia experiencia en este sentido. Así, los proyectos realizados a través de su comercializadora Energía Social en Colombia o el proyecto desarrollado en Cuartel V, en Buenos Aires, han permitido facilitar servicios de gas natural a decenas de miles de personas. A medio y largo plazo, suministrar electricidad a estas áreas implica un doble beneficio: por un lado, incrementa el número de clientes y puntos de suministro, y, por otro, la compañía adquiere la experiencia necesaria para poder expandir su negocio a otras áreas que se encuentran en la misma situación.

Hay más información sobre programas de acceso a la energía en el apartado “Acceso a la Energía” dentro del capítulo “Oportunidades Sostenibles” en este informe.



Relación con las comunidades

Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad en cada vez más países. La prosperidad de la compañía pasa, consecuentemente, por desarrollar su negocio en áreas donde los niveles socioeconómicos tienen margen para la mejora.

En estas áreas, la correcta relación con las comunidades locales se plantea como imprescindible para que la compañía pueda desarrollar adecuadamente su negocio. Un diálogo fluido con las comunidades locales facilita el desarrollo de la actividad empresarial en condiciones óptimas, a la vez que potencia los impactos positivos y minimiza los negativos sobre las comunidades locales.

En este sentido, y en el marco de su Política de Derechos Humanos, Gas Natural Fenosa ha reiterado su firme compromiso con el respeto de las comunidades locales y sus modos de vida, comprometiéndose a evaluar el impacto, tanto positivo como negativo, que sus actividades puedan tener sobre las comunidades afectadas y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de éstas.

Con el fin de dar cumplimiento a este compromiso, durante 2012, Gas Natural Fenosa ha desarrollado una metodología de evaluación del impacto social, basada en la metodología Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), cuyo objetivo es ayudar a definir iniciativas y programas para gestionar de manera efectiva los impactos sociales asociados a la actividad de la compañía.



Esta metodología ha sido probada y adaptada a la realidad de Gas Natural Fenosa a través de un proyecto desarrollado durante 2012 en la central hidroeléctrica de Bujagali (Uganda), donde la compañía, a través de su filial Gas Natural Fenosa Operations & Maintenance, es adjudicataria de la operación de la central.

Si bien ha sido en 2012 cuando la compañía ha apostado por disponer de una metodología específica que le permita sistematizar y homogeneizar su política de relación con las comunidades locales, el contacto permanente con ellas no es nuevo. Desde hace años, Gas Natural Fenosa lleva a cabo diversos programas locales en aquellos lugares donde está presente y donde las condiciones de vida que rodean a su actividad empresarial son más críticas y alejadas de la realidad de los países más desarrollados.

Destaca el programa de acciones con la comunidad desarrollado en los barrios de bajos recursos que rodean la central de generación térmica de fuel que la compañía opera en Nairobi (Kenia), desde el año 1997. El programa se desarrolla en torno a cinco palancas enfocadas principalmente a aquellos problemas sociales identificados entre la comunidad: educación, salud, colaboración con asociaciones locales, iniciativas de protección del medio ambiente y promoción del arte y la cultura. Anualmente se realiza un sondeo entre los vecinos para conocer la percepción que tienen de las iniciativas llevadas a cabo por la planta. Los resultados muestran que la compañía es valorada muy positivamente, principalmente, debido a la generación de empleo.

Otro de los programas desarrollados por la compañía es el que se lleva a cabo en las comunidades ubicadas en el área de influencia del proyecto hidroeléctrico Torito, en Costa Rica, que abarca once comunidades y afecta directa o indirectamente a unas 68.000 personas. Con objeto de maximizar los beneficios sobre las comunidades, se han definido tres vectores estratégicos sobre los que orientar la acción social: puestos de trabajo, arreglo de caminos y aportaciones a infraestructuras de tipo social, educativo y de salud. Antes del inicio de los trabajos de construcción, se definirá un plan de acción que contemple las medidas de compensación social que se han de implementar en las comunidades durante el periodo de construcción y operación de la planta.

Medición del impacto social en la central hidroeléctrica de Bujagali (Uganda)

Gas Natural Fenosa opera, desde 2012, a través de su filial Gas Natural Fenosa Operations & Maintenance, la central hidroeléctrica de Bujagali, de 250 MW de potencia instalada, en Uganda. El impacto potencial de la central sobre su entorno local hizo que, desde Gas Natural Fenosa, se decidiera evaluarlo a través de una metodología contrastada, a través del Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Tras realizar un análisis preliminar de las condiciones de vida de las comunidades que viven en el entorno de la central, se detectó que las claves para el desarrollo socioeconómico local eran la erradicación de la pobreza y el fomento de la educación.

A través de la aplicación de la metodología, se determinó que los aspectos relacionados con proveedores, empleo, habilidades y formación, gobierno y productos y servicios eran los que mayor impacto tenían en las palancas de desarrollo local identificadas.

Tras la definición de indicadores y priorizando en función de la importancia para la actividad de la compañía y del impacto real sobre la comunidad local, se establecieron una serie de planes de acción para maximizar el impacto sobre la erradicación de la pobreza y el fomento de la educación. Estos planes fueron los siguientes:

- Programa de compras locales, gracias al que se contribuye a incrementar la actividad económica y a la generación de empleo local. La compañía también resulta beneficiada al reducir costes generados por transacciones e ineficiencias y aprovechar los bajos costes de la mano de obra local.

- Programa de desarrollo de proveedores a través del que se fomenta la creación de pymes que propician el desarrollo local. De este modo, la compañía cubre mejor sus necesidades.
- Apoyo a instituciones locales de formación, con lo que se mejora el acceso al empleo de la comunidad local y el desarrollo de una fuerza laboral que cubra las necesidades de cualificación que la compañía requiere.
- Formación de agentes de salud, para la mejora de los medios disponibles para atender las necesidades sanitarias de la comunidad y, simultáneamente, los días perdidos por motivos de salud, lo que incrementa la productividad.
- Proporcionar acceso a la energía eléctrica, financiando la adquisición de sistemas de iluminación solares que reducir las emisiones de CO₂ y generan créditos de carbono.

Este proyecto de medición del impacto de una instalación ha servido a Gas Natural Fenosa como punto de partida para el desarrollo de proyectos de naturaleza similar en otras instalaciones.

En el futuro, la compañía espera poder generalizar la aplicación de esta metodología a otros proyectos en los que se prevé que su impacto pueda ser significativo sobre la comunidad local.

Población sin servicio eléctrico (%)

	2012	2011	2010
Colombia (Electricaribe)	6,10 ⁴	6,10 ⁴	6,10 ¹
Nicaragua	27,60 ²	30,20 ²	33,20 ²
Panamá	14,00 ⁴	14,00 ⁴	14,00 ³

¹ Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética del Gobierno de Colombia. Datos publicados a diciembre de 2010.

² Fuente: Ministerio de Energía y Minas de Nicaragua.

³ Fuente: Contraloría General de la República de Panamá.

⁴ Información no disponible. Se replica el valor de 2010.

Acción social

La importante presencia de Gas Natural Fenosa en Latinoamérica hace que los programas de acción social que se desarrollan en esta zona sean uno de los puntos básicos del compromiso de la compañía con la sociedad.

Para Gas Natural Fenosa es imprescindible que sus actividades de acción social se centren en los ámbitos geográficos en los que está presente y que se desarrollen de forma alineada con la actividad de la compañía. Con el objeto de garantizar este objetivo, se creó el Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL) de Gestión de Proyectos de Acción Social, que bajo el lema “Energía para crecer” desarrolla tres tipologías de proyectos:

- Valor para proveedores: se trata de proyectos de formación técnica y empresarial para proveedores, autónomos y microempresarios vinculados al sector del gas y la electricidad. Su objetivo es que puedan integrarse en la cadena de valor de la compañía. Cuenta con dos versiones, una de formación técnica y otra de formación empresarial. En 2012, más de 1.700 empresas recibieron formación en el marco de este programa.

- Uso responsable: son proyectos que buscan promover un uso seguro y eficiente de la energía entre los clientes y la sociedad en general. Cuenta con una versión dirigida a niños y otra a adultos. A través de la Familia Natural, más de 280.000 niños y más de 230.000 adultos recibieron en 2012, consejos sobre el uso seguro y responsable de la energía.
- Formación para liderar: proyectos que promuevan los estudios y la inserción laboral de los hijos y familias del personal empleado en países latinoamericanos. Este programa está destinado a hijos de colaboradores que se encuentren terminando sus estudios universitarios o terciarios y deseen acceder a una beca de capacitación en la Universidad Corporativa.

A través de sus proyectos de acción social, Gas Natural Fenosa promueve el desarrollo de las comunidades locales, generando valor entre el tejido empresarial y potenciando el desarrollo socioeconómico local.

Patrocinio, mecenazgo y donaciones

El patrocinio y las donaciones constituyen apoyos económicos puntuales a proyectos concretos cuyo fin es el desarrollo de la sociedad mediante el fomento de la cultura, el arte, la ciencia u otras disciplinas. Como contraprestación general, Gas Natural Fenosa mejora su imagen y atractivo de cara al público general.

En 2012, Gas Natural Fenosa ha elaborado su primera Norma General de Patrocinio y Donación, cuyo objeto es establecer los principios generales de gestión de la actividad de patrocinio y donación de la compañía, así como la definición de los procesos que regulan y controlan su desarrollo.



La norma establece que cada responsable de comunicación del país o filial reporte cuatrimestralmente la actividad de patrocinio y donación a la Unidad de Patrocinio en España y al COIL en Latinoamérica. De esta manera, las actividades relacionadas con patrocinio y donaciones están sujetas a un proceso de total transparencia. La norma también establece unas líneas prioritarias que se resumen en acción social, cultura y energía y medio ambiente.

Apoyo a la educación

Las actividades educativas para jóvenes son una de las principales líneas de actividad de Gas Natural Fenosa en el marco de su compromiso con la sociedad, en particular, en lo que se refiere al buen uso de la energía y al desarrollo sostenible.

Durante 2012, destacaron las conferencias impartidas en el marco del programa La energía, el medio ambiente y tú, a las que asistieron un total de 98.306 alumnos españoles.

Asimismo, la compañía desarrolló numerosas actividades de colaboración, participación o patrocinio de diferentes entidades educativas en España, Italia y otros países de Latinoamérica.

Acción social orientada a colectivos desfavorecidos

Gas Natural Fenosa impulsa y respalda proyectos orientados a paliar problemas fruto de la exclusión social y a integrar a los colectivos sociales más vulnerables. Para ello, colabora económicamente con fundaciones o asociaciones cuyo objeto social es ayudar a paliar o minimizar estos problemas en algunos de los países en los que desarrolla su actividad.

Impulso a la salud y a la investigación

Gas Natural Fenosa también cuenta con una línea de acción, dentro de su programa de patrocinios y donaciones, destinada a apoyar la salud y la investigación. Gracias a ella, puede mejorarse la calidad de vida de muchas personas.

Entre los distintos programas en los que participa Gas Natural Fenosa, destacan las investigaciones destinadas a mejorar la calidad de vida de enfermos y sus familiares, la investigación de enfermedades cardiovasculares, que son la primera causa de mortalidad en el mundo, la campaña informativa para la detección temprana del cáncer de mama en Moldavia o la campaña para brindar atención médica y rehabilitación gratuita a niños que han sufrido quemaduras en Nicaragua.



Promoción de la cultura musical, teatral y cinematográfica

Gas Natural Fenosa también mantiene un compromiso de colaboración con el mundo del cine, la música y la actividad teatral a través del apoyo a los principales festivales, ciclos musicales y ciclos de conciertos.

Con su apoyo al mundo del cine, Gas Natural Fenosa colabora con una de las industrias que más se ha visto afectada por la crisis, especialmente en el caso de los festivales, que han sufrido, en los últimos años, importantes recortes en las ayudas públicas que recibían.

Fomento de la riqueza cultural

Una parte importante de la inversión de la compañía en el ámbito de la cultura se desarrolla a través del Museo de Arte Contemporáneo (MAC) de Gas Natural Fenosa, espacio expositivo con sede en A Coruña que cuenta con más de 17 años de andadura.

El museo desarrolla actividades expositivas, escénicas, de divulgación y de ocio, además de realizar otras actividades para fomentar la integración social de personas afectadas por algún tipo de discapacidad.

Adicionalmente, la compañía apoya a otras instituciones, como el Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), el Museo de la Ciencia de Valladolid o la Fundación Patio Herreriano.

Voluntariado corporativo y participación de los empleados

Gas Natural Fenosa también fomenta la participación de sus empleados en la acción social de la compañía.

Entre estas acciones destaca Día Solidario, iniciativa creada y gestionada por los propios empleados desde 1997. Consiste en la donación voluntaria por parte de los participantes de un día de sueldo al año para la ejecución de proyectos destinados a promover la educación y la formación de la infancia y la juventud en los países donde Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad.

La empresa, por su parte, dona a Día Solidario un importe igual al recaudado entre los empleados y asume los gastos de gestión con el fin de que el cien por cien del importe recaudado se destine al proyecto anual seleccionado. Cerca de 2.000 empleados de todo el mundo participan en la iniciativa.

Desde su creación, Día Solidario ha financiado, a través de su programa de becas, la educación de más de 3.000 niños y jóvenes en el nivel de primaria, secundaria, técnica y universitaria en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Filipinas, Guatemala, Kenia, México, Moldavia, Mozambique, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En 2012, la recaudación ascendió a más de 430.000 euros, que se destinarán a la ejecución de proyectos en Marruecos.



Para ampliar la información relacionada con patrocinios y donaciones puede acceder al sitio web corporativo de Gas Natural Fenosa,

www.gasnaturalfenosa.com

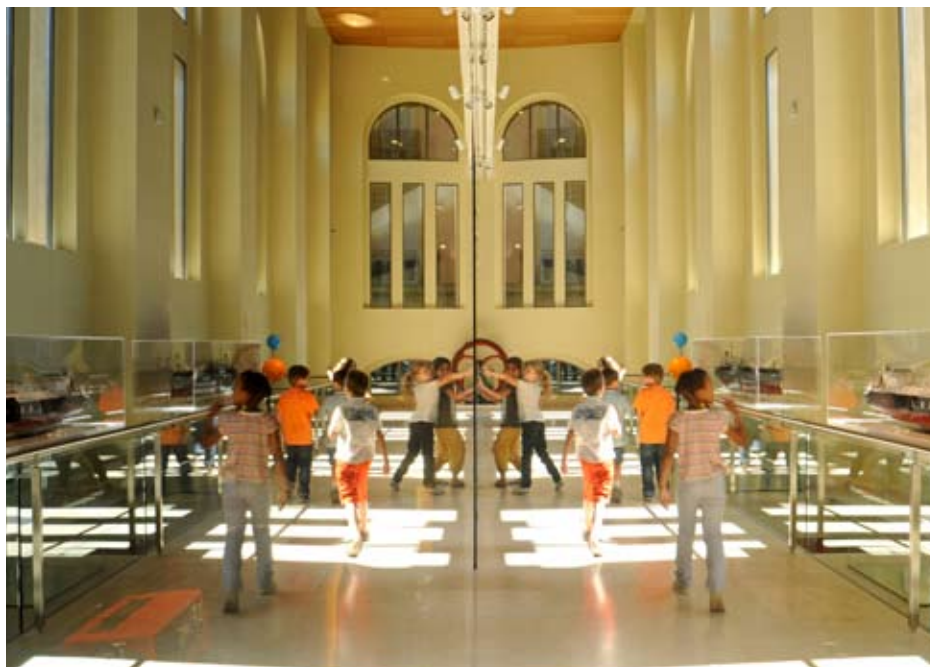
Fundación Gas Natural Fenosa

La Fundación Gas Natural Fenosa tiene como objetivo impulsar valores culturales esenciales en las vertientes tecnológica, antropológica y sociológica. Para ello, desarrolla acciones en el ámbito nacional e internacional, en diferentes países de Latinoamérica y el Magreb, con el fin de adaptar su actividad a la realidad local.

También desarrolla acciones formativas para profesionales del sector del gas, a través del Centro de Formación de la Energía, y promueve actividades de tipo cultural orientadas a la preservación y difusión del patrimonio histórico y cultural del sector del gas, a través del Centro de Historia del Gas y del Museo del Gas en Sabadell.

La Fundación Gas Natural Fenosa desarrolla su actuación en cuatro grandes líneas de actividad: la energía y el medio ambiente, la actividad internacional, la formación y el patrimonio histórico. Su estrategia se concreta en los siguientes puntos:

- Mejorar el conocimiento y sensibilización sobre el medio ambiente de la población en general y, en particular, del estamento profesional, a través de actividades de divulgación y sensibilización en temas de energía y medio ambiente.
- Protección y difusión del patrimonio histórico de Gas Natural Fenosa y de los sectores de gas y electricidad, mediante la conservación y difusión del importante archivo histórico de la sociedad y de las diferentes compañías que la han ido constituyendo, así como con



el desarrollo de los trabajos de investigación y publicaciones realizados por el Centro de Historia del Gas.

- Formar a profesionales del sector del gas y la electricidad, básicamente en aspectos de procedimientos y procesos y en la mejora actitudinal con los clientes.
- Desarrollar de forma continua programas en el ámbito internacional, centrados en la propia dinámica de cada zona geográfica.

Entre las acciones más destacadas de 2012 está la inauguración del Museo del Gas, que tiene como objetivo la preservación, la conservación y la difusión del patrimonio histórico de los sectores del gas y la electricidad, así como la exploración del futuro de las energías y su interacción con el medio

ambiente. Durante el tiempo que este museo lleva en funcionamiento, más de 20.000 personas han participado de su oferta cultural y tecnológica.

La Fundación Gas Natural Fenosa fue reconocida como la fundación española más transparente en el *ranking* que anualmente elabora la Fundación Compromiso y Transparencia.



Para ampliar la información ampliada y actualizada sobre la Fundación Gas Natural Fenosa puede acceder al sitio web de la fundación,

www.fundaciongasnaturalfenosa.org



Actividades de la Fundación Gas Natural Fenosa. España

	2012	2011	2010
Nº de convenios activos con comunidades autónomas	20	18	18
Nº de seminarios o cursos realizados	18	18	19
Presupuesto destinado en actos (sobre el total) (%)	29	12	12
Nº de publicaciones	3	3	4
Fichas de educación ambiental	1	1	1
Hojas informativas	9	9	9

Actividades internacionales de la Fundación Gas Natural Fenosa

	2012	2011	2010
Nº de actividades	13	13	15
Porcentaje sobre el presupuesto total	17	14	12
Países en los que desarrolla su actividad	7	8	8

Integridad

Principios de actuación responsable en la compañía

La integridad constituye uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y se concreta en los siguientes principios:

- Rechazar la corrupción, el fraude y el soborno en el desarrollo de la actividad y establecer medidas para evitarlos y combatirlos, desarrollando canales internos que permitan la comunicación de irregularidades, respetando y protegiendo el anonimato del comunicante.
- Respetar los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como los principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades.
- Respetar todos los aspectos recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativos a los principios fundamentales en el trabajo, prestando especial atención al reconocimiento de las minorías étnicas, al rechazo a la explotación infantil, a los trabajos forzados o a cualquier otra práctica que vulnere los derechos de los trabajadores.

La integridad es clave en el éxito de la compañía

Gas Natural Fenosa tiene una historia de 170 años de éxito basado en el compromiso social, la integridad y la conducta ética de la compañía.

Desde el inicio, el crecimiento que ha alcanzado Gas Natural Fenosa se ha fundamentado en estos principios que han formado parte de la cultura corporativa y de su vocación de servicio a los clientes y a la sociedad de la que forma parte. No en vano, la ética y la honestidad constituyen pilares fundamentales de la declaración de misión, visión y valores de la compañía, de sus planes estratégicos, así como de la Política de Responsabilidad Social Corporativa, y, además, son compromisos del máximo órgano de gobierno.

Gas Natural Fenosa cree que operar con integridad contribuye de forma directa a conseguir los objetivos empresariales y a gestionar el negocio de forma que perdure en el tiempo. Actuar de forma ética, como reconocen numerosas instituciones referentes en estas materias, como el Foro Económico Mundial o Transparencia Internacional, reduce los costes de operación, evita los riesgos derivados de incumplimientos legales, potencia la retención de talento y favorece un correcto funcionamiento del mercado y de la distribución de los beneficios de la actividad económica. Ello no solo favorece a la compañía, sino que contribuye al fortalecimiento institucional y a la creación de sociedades prósperas y más justas.

Estos principios tienen mayor importancia, si cabe, en el contexto actual. La crisis económica que atravesamos, no solo se manifiesta en el plano económico, sino que ha afectado también a la confianza de numerosos agentes en el correcto

funcionamiento de los mercados y la capacidad de las compañías para lograr un crecimiento sostenible de toda la sociedad. Ante esta situación, las prioridades de la compañía tienen un doble objetivo:

- Reforzar la confianza de los grupos de interés clave, principalmente instituciones, socios, inversores y clientes, en los mercados en los que está presente y sobre la base de sus principios éticos.
- Extender la forma de operar a los nuevos entornos internacionales que ofrezcan oportunidades de crecimiento para la compañía. El mantenimiento de conductas íntegras que ayuden a las instituciones locales a reforzarse y garanticen el desarrollo de un tejido empresarial local competitivo es un enfoque básico para que la compañía pueda aprovechar las grandes oportunidades existentes.

Gas Natural Fenosa hace frente a los retos en materia de integridad a través de un enfoque de gestión basado en diversas políticas, procedimientos y herramientas específicas. Estos elementos persiguen asegurar que las actividades de la compañía y las de sus empleados cumplen con las leyes y estándares aplicables en todos los países en los que lleva a cabo alguna actividad de negocio. Aspiran, además, a generar en todas las unidades y organizaciones un comportamiento impecable, basado en los valores éticos y compromisos formales de conducta,

así como a prevenir y detectar cualquier incumplimiento en tiempo y forma.

Gas Natural Fenosa ha establecido diversos Programas de Integridad Corporativa (PIC) que garantizan el logro de los anteriores objetivos:

- Modelo de Gestión del Código Ético.
- Modelo de Prevención de Delitos.
- Políticas antifraude y anticorrupción.
- Política de Derechos Humanos.

De estos programas se derivan indicadores que sirven para la gestión, control y supervisión del comportamiento ético de la compañía, lo que permite medir la efectividad de los programas implantados y el desarrollo de nuevos planes de mejora adaptados a las necesidades específicas del negocio.

Acciones de valor

Acciones propuestas en 2012

Acciones previstas en 2013

<p>Código Ético. Elaboración de un flujo de trabajo <i>workflow</i> para la automatización de la declaración de cumplimiento del Código Ético.</p> <p>Mejora del espacio dedicado al Código Ético en la intranet de la compañía.</p> <p>Proceso de declaración de cumplimiento de Código Ético de Gas Natural Fenosa por parte de los empleados del ámbito internacional.</p>	<p>●</p> <p>●</p> <p>●</p>	<p>Proceso recurrente de cumplimiento del Código Ético a través del <i>workflow</i> automático.</p> <p>Implantación del espacio en la web para el acceso al Código Ético por parte de los proveedores.</p>
<p>Políticas antifraude y anticorrupción. Modificación de la normativa interna y definición de los protocolos y mecanismos convenientes en prevención de la responsabilidad penal de Gas Natural Fenosa.</p>	<p>●</p>	<p>Formalización de la Política Antifraude y Anticorrupción para homogeneizar todos los desarrollos realizados.</p>
<p>Política de Derechos Humanos. Ejecución y seguimiento del Plan de Implantación de la Política de Derechos Humanos.</p>	<p>●</p>	<p>Reforzar plan de acción de implantación de la Política de Derechos Humanos.</p>

Grado de cumplimiento: ● Alto ● Medio ● Bajo

Retos de integridad

<p>Código Ético. Garantizar el cumplimiento del Código Ético a todos los niveles, en el ámbito interno y externo.</p>
<p>Política de Derechos Humanos. Hacer efectiva y garantizar el cumplimiento de la Política de Derechos Humanos en toda la compañía y en todos los países en los que opera Gas Natural Fenosa.</p>
<p>Programa de Prevención de Delitos. Certificación externa satisfactoria del Modelo de Prevención de Delitos.</p>



Modelo de gestión del Código Ético

El Código Ético, formulado y aprobado por el Consejo de Administración, constituye el instrumento fundamental de Gas Natural Fenosa para actuar de un modo íntegro, responsable y transparente.

Es el documento que establece los principios que han de servir de guía en la actuación de los empleados de la compañía y determina los comportamientos esperados por parte de éstos en cuestiones relacionadas con la corrupción y el soborno, el respeto a las personas, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la seguridad y la salud en el trabajo y el respeto al medio ambiente, entre otras. También define las pautas de relación entre los empleados de la compañía y sus empresas colaboradoras.

La importancia de garantizar este comportamiento ha hecho que Gas Natural Fenosa esté llevando a cabo numerosas acciones de difusión y extensión del Código Ético a todo su ámbito de actividad. Desde 2005, año en el que se aprobó, el código se ha ido renovando periódicamente para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la compañía.

Gas Natural Fenosa cuenta, además, con un Modelo de Gestión del Código Ético, liderado por la Dirección de Auditoría Interna, cuyos objetivos son velar por su conocimiento, aplicación y cumplimiento. Este Modelo de Gestión cuenta con los siguientes componentes:

- El propio Código Ético.
- La Comisión del Código Ético, presidida por el director de Auditoría Interna con el fin de dotarla de objetividad e independencia responsable de velar por la divulgación y el cumplimiento del código mediante la supervisión y control de los sistemas de salvaguarda. Cuenta con comisiones locales en los países de mayor actividad de la compañía¹.
- Sistemas de salvaguarda, constituyen los mecanismos de la compañía para velar por la difusión y cumplimiento del Código Ético. Son los siguientes:
 - Canal de denuncias, a través del cual todos los empleados y proveedores pueden realizar consultas o notificar incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.
 - Procedimiento de declaración anual, a través del cual todos los empleados declaran de forma recurrente que han leído, comprenden y cumplen el código.
 - Curso *online*, formación sobre los aspectos incluidos en el código, de obligado cumplimiento para todos los empleados.

¹ Puede encontrar más información relativa a este apartado en el capítulo “La Responsabilidad Corporativa en Gas Natural Fenosa” en este mismo informe.



El Modelo de Gestión del Código Ético establece, además, que la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración y el Comité de Dirección deberán recibir informes trimestrales de la Comisión del Código Ético en los que se tratan las materias más relevantes relacionados con este ámbito. Es, entre otros asuntos, responsable de recibir las notificaciones relacionadas con el fraude, la auditoría y los fallos en los procesos contables y de control interno. Durante 2012, un 38% de las notificaciones recibidas tuvieron como objeto presuntos fraudes, sin que ninguna de ellas tuviera impacto significativo.

Cabe destacar también que la comisión no recibió notificaciones que pusieran en evidencia incidentes en Gas Natural Fenosa relativos a cuestiones de explotación laboral o infantil o relación a los derechos de las comunidades locales y los derechos humanos. Un 13% de las notificaciones tuvo relación con el respeto a las personas, siendo todas ellas resueltas de manera adecuada. Ninguna tuvo relación con incidentes discriminatorios.

La Comisión del Código Ético cuenta, asimismo, con un plan de trabajo plurianual, cuyo objetivo último es la extensión del código al mayor número posible de actividades y personas de la compañía. Incluye acciones a corto y medio plazo con las que mejorará la gestión de la integridad en Gas Natural Fenosa.

En 2012, el plan de trabajo anual de la Comisión del Código Ético incluyó, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Coordinación y liderazgo del proceso de declaración de cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa por parte de los empleados del ámbito internacional. El proceso de declaración se llevará a cabo de forma recurrente en toda la compañía.
- Definición del *workflow* "Declaración de cumplimiento".
- Acciones formativas y divulgativas dirigidas a los empleados de la compañía.
- Acciones divulgativas externas.
- Actividades para la extensión del código a proveedores, tanto en España como en el ámbito internacional.
- Revisión de la seguridad de los procesos relacionados con el procedimiento de consulta y notificación.
- Realización de un curso de formación *online* sobre el Código Ético, para desarrollar y reforzar su conocimiento entre todos los empleados.
- Seguimiento de la implantación del Código en las relaciones con proveedores.

Entre las acciones que la Comisión del Código Ético prevé acometer en 2013, destacan las siguientes:

- Finalización del proceso de declaración de cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa por parte de todos los empleados de la compañía.
- Colaboración en la definición de un programa antifraude en el que se enmarcará la política de regalos de la compañía.
- Llevar a cabo el proceso periódico de declaración de cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa para todos los empleados, a través de un *workflow* automático.

- Continuar con la implementación de las acciones inspiradas en los requerimientos que sugiere la reforma del Código Penal.
- Acciones para mejorar el acceso de proveedores a los contenidos relacionados con el Código Ético y al procedimiento de consulta y notificación (modificación de cláusulas en contratos, promover prácticas éticas acordes con el Código Ético, acceso al canal de consulta y notificación).

En 2012, la comisión celebró siete reuniones de trabajo, mientras que las comisiones locales celebraron un total de 21.

La compañía ha establecido comisiones locales en Argentina, Brasil, Colombia, Italia, México, Moldavia, Nicaragua y Panamá. Con una estructura similar a la de la Comisión del Código Ético, su misión es reproducir en cada país las funciones que la comisión desarrolla en España para todo el ámbito de actuación de la compañía. De esta forma, la compañía asegura la existencia de procedimientos de salvaguarda en los distintos países donde opera.

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

	Consultas	Notificaciones	Total
Respeto a la legalidad, los derechos humanos y a los valores éticos	–	11	9
Respeto a las personas	–	13	11
Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades	11	20	19
Cooperación y dedicación	–	7	6
Seguridad y salud en el trabajo	–	9	7
Corrupción y soborno	–	22	18
Uso y protección de activos	–	4	3
Imagen y reputación corporativa	–	–	-
Lealtad a la empresa y conflicto de intereses	56	4	12
Tratamiento de la información y del conocimiento	11	4	6
Relaciones con los clientes	–	2	2
Relaciones con empresas colaboradoras y proveedores	11	2	4
Respeto al medio ambiente	11	2	3
Total	100	100	100



Modelo de Prevención de Delitos

Durante los ejercicios de 2011 y 2012, se ha diseñado e implantado un Modelo de Prevención de Riesgos Penales que incorpora la estructura de control interno ya existente en Gas Natural Fenosa con objeto de prevenir de forma eficaz la ocurrencia de los delitos previstos en la Ley Orgánica 5/2010 sobre la Reforma del Código Penal, que entró en vigor el 23 de diciembre de 2010, según la cual se introduce en España la responsabilidad penal de las personas jurídicas, estableciéndose atenuantes en el caso de existir modelos de control interno eficaces. El citado modelo ha sido diseñado e

implantado por la Dirección General de Servicios Jurídicos y es supervisado anualmente por la Comisión de Auditoría y Control a través del área de Auditoría Interna.

El modelo contiene 21 delitos identificados sobre los que define probabilidades de ocurrencia, mecanismos para su control y minimización y responsabilidades en lo que respecta a su cumplimiento. Por sus características, el modelo es uno de los factores de diferenciación de la compañía en el ámbito de la integridad, permitiéndole prevenir la comisión de delitos que podrían causar problemas legales o de otra naturaleza.

En el ejercicio de 2012, el modelo fue evaluado por un tercero independiente, que emitió un certificado satisfactorio sobre el diseño y eficacia del mismo.

Políticas y planes antifraude y anticorrupción

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

El objetivo es la formalización de una política anticorrupción y antifraude que pretende poner bajo un único paraguas todas las acciones realizadas en este ámbito para así evitar cualquier conducta que pudiera constituir fraude o corrupción y que derivara en situaciones perjudiciales para Gas Natural Fenosa desde el punto de vista legal o reputacional.

El enfoque del Programa Antifraude de Gas Natural Fenosa abarca tres áreas clave:

- Establecimiento de una cultura antifraude mediante la formación y concienciación.
- Implantación de medidas proactivas para la evaluación del riesgo de fraude, la monitorización y los controles.
- Desarrollo de medidas y planes de respuesta ante situaciones que constituyan fraude. Estos planes y medidas contemplan la investigación de los episodios, la definición de soluciones y el establecimiento de medidas disciplinarias.

Política de Derechos Humanos

Desde 2011, Gas Natural Fenosa cuenta con una Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección. El desarrollo y aprobación de esta política es la respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno, especialmente en aquellas zonas en las que la protección de los derechos humanos cobra una especial importancia.

La Política de Derechos Humanos de Gas Natural Fenosa formaliza el compromiso de la compañía para la protección de los derechos humanos en su ámbito de influencia. Pretende evitar que ninguno de los procedimientos, operaciones u otras políticas de la compañía ocasionen abusos o violaciones de los derechos humanos de personas de Gas Natural Fenosa o de terceros que se relacionan con ésta. La política cobra todo su sentido en aquellas ubicaciones en las que la legislación local no ofrece un nivel adecuado de protección de los derechos humanos. En estos casos, Gas Natural Fenosa se compromete a garantizar una protección equivalente a la del resto de áreas en las que desarrolla su actividad.

La política establece diez compromisos, los cuales han sido determinados a partir de los riesgos principales en materia de derechos humanos detectados en la compañía. Para garantizar que son respetados se han definido responsabilidades específicas e indicadores, correspondiendo la supervisión final de su cumplimiento al Comité de Reputación Corporativa. Cabe destacar que el auditor de cuentas, PwC, llevó a cabo, basándose en la información del año 2011, una verificación del estado de implantación en la organización de la política y de la efectividad de los procedimientos definidos. Según esta verificación se establecerán las líneas de actuación para la mejora de los procedimientos de implantación.



La política también acepta lo establecido en el Informe del Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas (Informe Ruggie) sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, así como los órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos.

El conocimiento y cumplimiento de la política se refuerza desde la compañía mediante el plan de comunicación y formación, que incluye un curso *online* de obligado seguimiento por todos los empleados. El número de personas, que hasta finales de 2012 había realizado el curso sobre la Política de Derechos Humanos alojado en la Universidad Virtual, fue de 9.681. Adicionalmente, se realizaron otros cursos formativos relacionados con derechos humanos, cuya dedicación estimada fue de 9.890 horas.

Cabe destacar que, en 2012, en todo el grupo, prestaron servicio activo un total de 662 vigilantes de seguridad, de los cuales, 557 (un 84%), participaron en los diferentes cursos de actualización en materia de seguridad privada. En relación con formación, y cumpliendo el artículo contractual donde se refleja lo referente a la actualización de conocimientos y formas de actuación en el respeto de los derechos humanos, se dedicaron un total de 3.188 horas a esta materia.

Extender la manera de actuar de la compañía, basada en el respeto a los derechos humanos, ayuda al fortalecimiento institucional de los países en los que opera y ofrece garantías para aprovechar oportunidades de negocio y desarrollar proyectos a largo plazo. En este sentido, la política también se comunica a los proveedores. En 2012, se inició un proyecto para la revisión del clausulado de contratos mercantiles y pedidos que ha traído resultados significativos. Entre otros países, en Argentina, Brasil y Nicaragua se realizaron avances notables en este sentido.

Para atender el compromiso establecido en la política de respeto a las comunidades y las formas de vida tradicionales, la compañía analizará la aplicación de los derechos humanos especialmente en aquellas áreas donde la protección institucional es menor. Este análisis se llevará a cabo, fundamentalmente, a través de estudios de impacto social de los proyectos de inversión que la compañía aborde¹. En el ejercicio de 2013 está prevista la realización de un proyecto por parte de Auditoría Interna para la revisión del grado de implantación de la Política de Derechos Humanos en la compañía, de acuerdo al Plan de Auditoría Interna 2013 aprobado por la Comisión de Auditoría y Control, con fecha 24 de enero de 2013.

Incumplimientos y multas

Gas Natural Fenosa trabaja activamente para desarrollar sus actividades de negocio de acuerdo con la legislación vigente. Para ello, la compañía lleva a cabo acciones preventivas entre los directivos y las áreas de mayor riesgo e implanta las acciones correctivas necesarias para evitar hechos que violen la regulación de cada uno de los países en los que la compañía opera.

En 2012, en España, se impuso a la compañía una multa por importe de 100.000 euros por tratamiento de datos sin consentimiento y vulneración del principio de calidad de datos. La resolución ha sido recurrida en vía contencioso-administrativa ante la Audiencia Nacional.



En Brasil se presentó una sanción administrativa por valor de 237.941 euros relacionada con accidentes. En Panamá, la filial fue sancionada por incumplimientos al Reglamento de Operación del Centro Nacional de Despacho por un valor de 378.941 euros. En Argentina, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Puerto Rico y República Dominicana no se registraron sanciones administrativas relevantes durante 2012.

La compañía no registró, en 2012, sanciones por prácticas monopolísticas, ni por el incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción o el patrocinio.

¹ Puede encontrar más información relativa a este apartado en el apartado "Compromiso con la Sociedad", en este mismo informe.

información **adicional**

Proceso de elaboración del informe. 208

Índice de contenidos e indicadores GRI. 212

Pacto Mundial, ODM y GRI. 236

Declaración de nivel de aplicación GRI. 238

Informe de revisión independiente. 239

Proceso de elaboración del informe



Alcance y enfoque

La información incluida en este Informe de Responsabilidad Corporativa hace referencia a todas las actividades llevadas a cabo por Gas Natural Fenosa durante el año 2012 como operador global de gas y electricidad. El informe contempla las operaciones de generación y distribución de electricidad, las de aprovisionamiento, producción, licuefacción, transporte, distribución, almacenamiento y regasificación de gas, las de comercialización de energía, las de extracción de carbón y otras actividades en el área de las telecomunicaciones.

La elaboración del informe ha seguido las recomendaciones incluidas en la última versión de la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” de Global Reporting Initiative, (GRI 3.1), e incluye la información adicional requerida por el suplemento de “Utilities”, que contiene indicadores específicos para las compañías del sector eléctrico, con lo que la compañía considera que el informe responde a un nivel de aplicación A+. Además incluye los indicadores que le son de aplicación del suplemento sectorial “Oil and gas”, que contiene indicadores específicos para las compañías de este sector. También se han incluido algunos indicadores del borrador de la Guía G4 de GRI, cuya aprobación está prevista para el segundo trimestre de 2013. La elaboración del informe también se ha basado en la norma AA1000 APS, 2008.

El informe de 2012 presenta, bajo un enfoque más integrado, en qué medida los compromisos e iniciativas en materia de responsabilidad corporativa tienen

repercusión sobre los objetivos de negocio de la compañía y contribuyen a la generación de valor. Este enfoque permite a los grupos de interés formarse una imagen más profunda de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta Gas Natural Fenosa. Para ello, entre otras novedades, se ha incluido un apartado sobre “Oportunidades sostenibles”, que explica con detalle los asuntos de negocio que, a medio y largo plazo, la compañía considera que serán clave en el ámbito del desarrollo sostenible. En la elaboración del contenido del informe han estado activamente involucrados los principales responsables de cada una de las áreas funcionales, con el fin de trasladar al lector de forma precisa, los objetivos de negocio que persiguen las principales iniciativas puestas en marcha en cada área, en línea con los principios de la Política de Responsabilidad Corporativa. Todo ello, en aras de cumplir con los compromisos de transparencia e integridad de la información.

La adopción de un enfoque de información integrada se ha basado en los planteamientos expuestos por el International Integrated Reporting Council (IIRC) en el *discussion paper* actualmente disponible, que constituye la base del futuro marco que guiará a las compañías en el desarrollo de informes integrados, cuya aprobación definitiva está prevista para diciembre de 2013.

Los datos de Gas Natural Fenosa correspondientes a 2012 presentados en este Informe de Responsabilidad Corporativa son consolidados y hacen referencia al conjunto de la compañía para la totalidad del mencionado ejercicio, aunque existen particularidades en algunos capítulos.

En el ámbito de recursos humanos, se reportan los datos de plantilla y gastos de personal de los países en los que Gas Natural Fenosa está presente. La excepción a la regla anterior la constituyen Angola, Bélgica, Luxemburgo, Omán y Portugal, países en los que la compañía desarrolla actividad, pero donde no hay empleados o, en caso de haberlos, están adscritos a sociedades españolas. Para el resto de indicadores se aporta información, en la mayor parte de las ocasiones y en la medida de lo posible, de los países en los que Gas Natural Fenosa tiene gestión centralizada. Asimismo, el informe incluye cierta información de Kenia y Sudáfrica, países en los que la compañía dispone de plantilla gestionada, pero no de una gestión centralizada. En cada caso, el perímetro está claramente indicado en el propio gráfico o tabla.



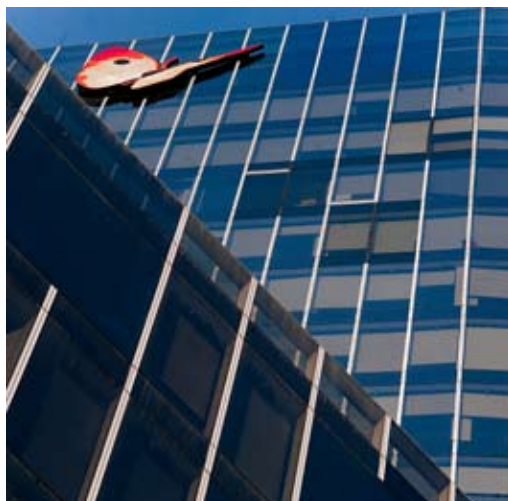
La información incluida en el apartado de medio ambiente en 2012 hace referencia, únicamente, a aquellas sociedades o actividades en las que la participación es igual o superior al 50%, que tienen capacidad de influencia en la gestión ambiental o que cuentan con una capacidad de impacto significativo sobre los datos ambientales, considerando los datos globales.

Con objeto de facilitar la comparación y permitir al lector hacerse una idea de la evolución temporal de los datos expuestos en el informe, éstos se presentan de manera general para los años 2010, 2011 y 2012.

Aplicación de la norma AA1000 APS en la elaboración de este informe

El propósito de la norma AA1000 APS es proporcionar a las organizaciones un conjunto de principios para enmarcar y estructurar la forma en la que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y rinden cuentas de su desempeño en sostenibilidad. Los principios que rigen esta norma son los siguientes:

- **Inclusividad.** Se define como la participación de los grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica de la compañía hacia el desarrollo sostenible. Con relación a este principio, resulta especialmente relevante la información presentada por Gas Natural Fenosa acerca de las acciones de diálogo con grupos de interés.



- **Relevancia.** Se refiere a la necesidad de determinar la importancia de los asuntos relacionados con la sostenibilidad o la responsabilidad corporativa para la compañía y sus grupos de interés. Un asunto relevante es aquel que influye en las decisiones, acciones y desempeño de una organización o de sus grupos de interés. Los asuntos significativos para Gas Natural Fenosa son aquellos incluidos en su Política de Responsabilidad Corporativa, aprobada en diciembre de 2010. Este Informe de Responsabilidad Corporativa 2012 se estructura de acuerdo a ellos.
- **Capacidad de respuesta.** Este principio hace referencia a la respuesta de la compañía a aquellos asuntos relevantes con la sostenibilidad o responsabilidad corporativa. La capacidad de respuesta se pone de manifiesto a través de las decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés. En este sentido, en este Informe de Responsabilidad Corporativa 2012 se incluyen los principales indicadores de desempeño de Gas Natural Fenosa, así como sus principales políticas y sistemas de gestión en los ámbitos considerados.

Principios para la elaboración de este informe

De acuerdo a las recomendaciones de Global Reporting Initiative (GRI), la presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización requiere de la aplicación de ciertos principios para determinar el contenido de la información pública elaborada en la materia.

- **Materialidad.** La materialidad es el umbral a partir del cual un aspecto de la sostenibilidad tiene la suficiente importancia para ser incluido en el Informe de Responsabilidad Corporativa. Su importancia viene determinada por los impactos significativos de la organización que pudieran ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Para el informe de 2012, se han considerado como materiales los analizados en el estudio de materialidad llevado a cabo para el informe de 2011. Este análisis se realizó considerando los requerimientos de inversores institucionales, documentación de prescriptores sectoriales, índices de sostenibilidad y propuestas presentadas en las juntas generales de accionistas del sector energético, de manera que se pudo contrastar el desempeño de Gas Natural Fenosa en relación con estos asuntos. Partiendo de esta base, para este informe de 2012, se han actualizado los asuntos materiales atendiendo a los requerimientos detectados por parte de inversores y analistas especializados.

Adicionalmente, Gas Natural Fenosa considera materiales los aspectos incluidos en las recomendaciones de GRI y, en particular, aquellos que pueden encontrarse en los

suplementos de “Utilities” y “Oil and gas” de la mencionada organización, así como los elementos de análisis de RepTrak, herramienta que Gas Natural Fenosa emplea para medir su reputación.

La compañía entiende que, de este modo, todos los asuntos que le resultan materiales, dadas sus características y las de los sectores en los que opera, han sido incluidos en este Informe de Responsabilidad Corporativa 2012.

- **Participación de los grupos de interés.** El establecimiento de un diálogo activo con los grupos de interés es un principio fundamental dentro de la estrategia de Gas Natural Fenosa. La compañía ha identificado a sus grupos de interés y sus expectativas y ha concretado acciones para establecer con ellos un diálogo bidireccional. Este proceso se detalla en los apartados correspondientes al diálogo con los grupos de interés y al gobierno de la responsabilidad corporativa.
- **Contexto de sostenibilidad.** El informe analiza el desempeño de la compañía en el contexto de las exigencias económicas, ambientales y sociales de su entorno social y de mercado. Los apartados correspondientes a modelo de negocio, estrategia y oportunidades sostenibles ahondan específicamente en este ámbito.
- **Exhaustividad.** El esquema de contenidos ha sido definido con la participación de los responsables de las principales áreas de gestión de la compañía. Esto asegura que han sido considerados aspectos e impactos esenciales de cada una de las áreas de actividad de Gas Natural Fenosa sobre su entorno y sobre sus propios objetivos de negocio.

Calidad de la información divulgada

Al igual que en años anteriores, Gas Natural Fenosa ha seguido las recomendaciones de GRI para velar por la calidad de la información divulgada en este informe. La consideración de los principios expuestos más abajo garantiza que la información reúne las debidas garantías de calidad.

- **Equilibrio.** El informe expone claramente los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización, lo que permite hacer una valoración razonable del mismo.
- **Comparabilidad.** La información contenida en este informe permite analizar la evolución en el desempeño de la compañía a lo largo del tiempo.
- **Precisión.** Toda la información descrita en el informe es necesaria y se presenta lo suficientemente detallada para que los grupos de interés de la compañía puedan valorar adecuadamente su desempeño.
- **Periodicidad.** Gas Natural Fenosa publica sus informes de responsabilidad corporativa con carácter anual, tan pronto como la información está disponible, a fin de que los grupos de interés puedan hacer una lectura adecuada de la compañía.
- **Claridad.** La información presentada se expone de una manera comprensible, accesible y útil. Para facilitar su correcta comprensión se evita el uso de tecnicismos. Asimismo, se emplean gráficos, esquemas, tablas e indicadores para describir los impactos más relevantes de la compañía y agilizar la lectura del documento.

- **Fiabilidad.** Los datos recogidos en este Informe de Responsabilidad Corporativa 2012 han sido verificados por PwC. Para su elaboración se han tenido en cuenta los tres principios exigidos por la norma AA1000 APS de AccountAbility, relacionados con la relevancia o materialidad, exactitud y si lo expuesto responde a los requerimientos y preocupaciones de los grupos de interés.

Verificación

La integridad, robustez y veracidad de la información contenida en este informe son preservadas por las políticas y los procedimientos incorporados en los sistemas de control interno de Gas Natural Fenosa y tienen por objeto, entre otros, asegurar la correcta presentación de la información de la compañía ante terceros.

Dentro de las citadas políticas, y en el marco de las recomendaciones de GRI, Gas Natural Fenosa encarga anualmente una verificación externa de los contenidos de su Informe de Responsabilidad Corporativa. Esta revisión es realizada por un experto independiente, PwC, que revisa la adaptación de los contenidos del informe de Responsabilidad Corporativa a lo señalado en las recomendaciones de GRI y en el estándar AA1000 APS.

Como resultado del proceso se elabora un Informe de Revisión Independiente donde se incluyen los objetivos y alcance del proceso, así como los procedimientos de verificación utilizados y sus conclusiones. Tras la evaluación de la información incluida en el informe de 2012, el experto independiente ha aplicado el nivel de aseguramiento que se especifica en el Informe de Revisión Independiente.

Consultas e información adicional

Además del presente Informe de Responsabilidad Corporativa 2012, Gas Natural Fenosa ha publicado el Informe Anual y el Informe de la Comisión de Auditoría y Control, todos ellos correspondientes al ejercicio de 2012. La compañía dispone también de una página web (www.gasnaturalfenosa.com), donde las personas interesadas pueden consultar información actualizada de la compañía. Cabe resaltar, además, que Gas Natural Fenosa publica informes de responsabilidad corporativa en Argentina, Colombia y México, y, por primera vez, durante este ejercicio también lo hará en Brasil, Italia, Moldavia y Panamá.



Los lectores pueden dirigir sus dudas, consultas o solicitudes de información a través de la página web de la compañía, www.gasnaturalfenosa.com

Índice de contenidos e indicadores GRI

La siguiente tabla identifica los capítulos y las páginas del Informe de Responsabilidad Corporativa 2012 de

Gas Natural Fenosa donde se recogen los diferentes requisitos establecidos por Global Reporting Initiative (G3.1. Guía 2011).

1. Estrategia y análisis	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
1.1 Declaración del presidente.	Completo				4-5
1.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Completo				50-55
2. Perfil de la organización	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
Perfil de la organización					
2.1 Nombre de la organización.	Completo			8, contraportada	
2.2 Principales marcas, productos y servicios.	Completo				18-20
2.3 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (<i>joint ventures</i>).	Completo				8-9, 18-20
2.4 Localización de la sede principal de la organización.	Completo			Contraportada	
2.5 Localización y nombre de los países en los que se desarrollan actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	Completo				8-9, 18-20
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Completo				8
2.7 Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	Completo				8-9, 20

2. Perfil de la organización	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
2.8 Dimensiones de la organización informante (incluyendo número de empleados, ventas o ingresos netos, capacitación total, cantidad de producto o servicio prestado).	Completo				8-17
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.	Completo				8-25
2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	Completo				70
EU1 Capacidad instalada, desglosada por fuente de energía primaria y régimen regulatorio	Completo				11
EU2 Energía neta producida, desglosada por fuente de energía primaria y régimen regulatorio.	Completo				12
EU3 Número de clientes residenciales, industriales, institucionales y comerciales.	Completo				77, 90-91
EU4 Longitud de líneas de transporte y distribución, aéreas y subterráneas, por régimen regulatorio.	Completo				14
EU5 Asignación de derechos de emisión de CO ₂ o equivalente, desglosado por mercado de carbono.	Completo				126
3. Parámetros del informe	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
Perfil del informe					
3.1 Periodo cubierto por la información contenida en el informe.	Completo				208-209
3.2 Fecha del informe anterior más reciente.	Completo				211
3.3 Ciclo de presentación de informes (anual, bienal, etc.).	Completo				211
3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.	Completo				211
Alcance y cobertura del informe					
3.5 Proceso de definición del contenido del informe.	Completo				210-211
3.6 Cobertura del informe.	Completo				208-210
3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del informe.	Completo				208-210

3. Parámetros del informe	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
Alcance y cobertura del informe					
3.8 Información sobre negocios compartidos (<i>joint ventures</i>), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparación entre periodos y/o entre organizaciones.	Completo				102, 208-210
3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información del informe.	Completo				208-211
3.10 Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a informes anteriores, junto con las razones que la han motivado.	Completo				208-211
3.11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados al informe.	Completo				102, 208-210
Índice del contenido del GRI					
3.12 Tabla que indica la localización de los contenidos básicos del informe.	Completo				212-235
Verificación					
3.13 Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe.	Completo				211
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés					
Gobierno					
4.1 Estructura de gobierno de la organización.	Completo				44-49
4.2 Indicar si el presidente ocupa un cargo ejecutivo.	Completo				48
4.3 Número y género de los miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	Completo				48-49

4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
Gobierno					
4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones e indicadores al máximo órgano de gobierno.	Completo				48-49
4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos, y el desempeño de la organización.	Completo				IA 247-250
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Completo				IA 275-277
4.7 Procedimiento de determinación de la composición, capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno y sus comités, incluida cualquier consideración sobre el sexo y otros indicadores de diversidad.	Completo				IA 255
4.8 Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y políticas referentes al desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implantación.	Completo				60-61, 199-201
4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos los riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	Completo				IA 270-272
4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial, respecto al desempeño económico, ambiental y social.	Completo				IA 255

4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
Compromisos con iniciativas externa					
4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	Completo				50-55
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra organización suscriba o apruebe.	Completo				46, 188
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca y entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	Completo				153, 186
Participación de los grupos de interés					
4.14 Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	Completo				71-73, 210
4.15 Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	Completo				71-73
4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Completo				71-73
4.17 Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración del informe.	Completo				71-73

Indicadores de desempeño

Indicadores de desempeño económico

Enfoque de gestión	18-20, 92
--------------------	-----------

Aspecto: disponibilidad y fiabilidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU6	Enfoque de gestión para asegurar la fiabilidad y disponibilidad de electricidad a corto y largo plazo.	Completo				21

Aspecto: gestión de la demanda

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU7	Programas de gestión de la demanda, incluyendo programas residenciales, comerciales, institucionales e industriales.	Completo				31-33, 36-38, 78-81, 128

Aspecto: investigación y desarrollo

EU8	Actividades de I+D e inversión destinada a proveer la fiabilidad del sistema eléctrico y a promover el desarrollo sostenible.	Completo				22-24, 40-41
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--	--	--	--------------

Aspecto: clausura de centrales

EU9	Provisiones para el desmantelamiento de centrales nucleares.	Completo				110
-----	--------------------------------------------------------------	----------	--	--	--	-----

Aspecto: desempeño económico

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EC1 (P)	Valor directo generado y distribuido.	Completo				9
EC2 (P)	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	Completo				51
EC3 (P)	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Completo				157-158
EC4 (P)	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Completo				IA 127

Aspecto: presencia en el mercado

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EC5 (A)	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar, desglosado por sexo, y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo				166-167
EC6 (P)	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo			Gas Natural Fenosa no dispone de una política específica para la contratación de proveedores locales, pero hace todos los esfuerzos necesarios para garantizar la compra local.	89
EC7 (P)	Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo			Aunque la compañía no dispone de una política formal para la contratación de empleados y directivos locales, sí promueve la contratación de estos frente a otras opciones.	164-165

Aspecto: impactos económicos indirectos

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EC8 (P)	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	Completo				186-191
EC9 (A)	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	Completo				189

Aspecto: disponibilidad y fiabilidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU10	Capacidad proyectada para satisfacer el incremento de la demanda de electricidad prevista a largo plazo, desglosada por fuente de energía y régimen regulatorio.	Completo				25

Aspecto: eficiencia del sistema

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU11	Eficiencia de generación media en plantas térmicas, desglosada por fuente de energía y régimen regulatorio.	Completo				13
EU12	Porcentaje de pérdidas de energía en transporte y distribución sobre el total de energía.	Completo				14

Aspecto: reservas

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
OG1	Estimación del volumen y tipo de la estimación de reservas probadas.	No aplica				

Indicadores de desempeño ambiental

Enfoque de gestión	60-61, 101-102
--------------------	----------------

Aspecto: materiales

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN1 (P)	Materiales utilizados, por peso o volumen.	Completo				117
EN2 (P)	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	No aplica			Debido a la naturaleza de las actividades de Gas Natural Fenosa no se emplean materiales valorizados.	

Aspecto: energía

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN3 (P)	Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias.	Completo				116
OG2	Inversión total en energías renovables.	Completo				24
OG3	Energía total generada a partir de fuentes renovables.	Completo				13
EN4 (P)	Consumo indirecto de energías desglosado por fuentes primarias.	Completo				116
EN5 (A)	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	Completo				123
EN6 (A)	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	Completo				123, 134-136
EN7 (A)	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	Completo				123, 134-136

Aspecto: agua

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN8 (P)	Captación total de agua por fuentes.	Completo				115
EN9 (A)	Fuentes de agua afectadas de manera significativa por la captación de agua.	Completo				115
EN10 (A)	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Completo				115

Aspecto: biodiversidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN11 (P)	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de los terrenos en propiedad, arrendados o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	Completo				129-130
EN12 (P)	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad, en zonas ajenas a las áreas protegidas.	Completo				129-130
EU13	Biodiversidad de los hábitats de áreas circundantes a aquellas áreas que se han visto afectadas por actividades de la compañía.	Completo				129-130
EN13 (A)	Hábitats protegidos o restaurados.	Completo				129-130
EN14 (A)	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	Completo				129-130
OG4	Número y porcentaje de ubicaciones de operación significativas en las que se ha evaluado y controlado el riesgo para la biodiversidad.	Completo				129-130
EN15 (A)	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	Completo				131

Aspecto: emisión, vertidos y residuos

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN16 (P)	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo				118, 123
EN17 (P)	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo				125
EN18 (P)	Iniciativas para reducir la emisión de gases de efecto invernadero y reducciones logradas.	Completo				123
EN19 (P)	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	Completo				112
EN20 (P)	NO _x , SO _x y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	Completo				112
EN21 (P)	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Completo				115
OG5	Volumen del agua de formación o generada.	No aplica				
EN22 (P)	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	Completo				113-114
EN23 (P)	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Completo				108
OG6	Volumen de hidrocarburo quemado y venteado.	No aplica				
OG7	Cantidad de residuos de perforación (lodo de perforación y cortes) y estrategias para su tratamiento y eliminación.	No aplica				
EN24 (A)	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	No aplica			Gas Natural Fenosa administra sus residuos peligrosos generados por las actividades de la compañía a través de gestores autorizados, de acuerdo con la normativa vigente en cada país, por lo que no realiza transporte por cuenta propia.	
EN25 (A)	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y agua de escorrentía, de la organización informante.	Completo				115

Aspecto: productos y servicios

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN26 (P)	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	Completo				134-136
OG8	Benceno, plomo y azufre contenido en los combustibles	No aplica				
EN27 (P)	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	Completo				113-114

Aspecto: cumplimiento normativo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN28 (P)	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Completo				109

Aspecto: transporte

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN29 (A)	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como el transporte de personal.	Completo				125

Aspecto: general

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EN30 (A)	Desglose por tipo total de gastos e inversiones ambientales.	Completo				110, IA 174

Indicadores de desempeño social: prácticas laborales y trabajo digno

Enfoque de gestión

60-61, 138-139

Aspecto: empleo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU14	Programas y procesos para asegurar la disponibilidad de mano de obra cualificada.	Completo				141-146
EU15	Porcentaje de empleados que se acogerán a planes de jubilación en los próximos cinco y diez años, desglosado por categoría y región.	Completo				168-169
EU16	Políticas y otros requerimientos relacionados con seguridad y salud para empleados, tanto propios como de contratistas y subcontratistas.	Completo				172-182

Aspecto: empleo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA1 (P)	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por género.	Completo				140, 153, 164-165
LA2 (P)	Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, género y región.	Completo				138, 153, 159, 166-167
EU17	Número de días trabajados por empleados de contratistas y subcontratistas que se hayan visto involucrados en actividades de construcción, operación o mantenimiento.	Parcial	Días trabajados por contratistas del negocio eléctrico.	Los sistemas de información no permiten obtener esta información. Está previsto poder disponer de la misma en 2014.		180
EU18	Porcentaje de empleados de contratistas y subcontratistas que han recibido formación relevante en seguridad y salud.	Completo				180
LA3 (A)	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	Completo				157-158
LA15 (P)	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	Completo				170-171

Aspecto: relaciones empresa/trabajadores

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA4 (P)	Porcentaje de empleados amparados por un convenio colectivo.	Completo				168-169
LA5 (P)	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son específicas en los convenios colectivos.	Completo			Gas Natural Fenosa, en todos los ámbitos, mantiene canales de comunicación permanentes con la representación sindical y agentes sociales como parte activa de sus políticas corporativas, especialmente en aquellos casos en los que se produzcan cambios organizativos que supongan una modificación sustancial, e informa de ello con la mayor celeridad posible.	162

Aspecto: salud y seguridad en el trabajo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA6 (A)	Porcentajes del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	Completo				177
LA7 (P)	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género.	Completo				16, 179
LA8 (P)	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	Completo				177, 182
LA9 (A)	Asuntos de salud y seguridad establecidos en acuerdos formales con sindicatos.	Completo				177

Aspecto: formación y educación

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA10 (P)	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado.	Completo				146-147
LA11 (A)	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	Completo				141-146
LA12 (A)	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por género.	Completo				161, 166-167

Aspecto: diversidad e igualdad de oportunidades

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA13 (P)	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por género, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Completo				47-48, 155, 164-165

Aspecto: igualdad de retribución entre mujeres y hombres

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
LA14 (P)	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Completo				162, 166-167

Indicadores de desempeño social: derechos humanos

Enfoque de gestión 60-61, 185-186, 197-198, 203-204

Aspecto: prácticas de inversión y abastecimiento

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR1 (P)	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporen preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	Completo				189-190
HR2 (P)	Porcentaje de los proveedores, contratistas y otros socios comerciales significativos que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	Completo				86-87, 203-204
HR3 (A)	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Completo				17, 203-204

Aspecto: no discriminación						
Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR4 (P)	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	Completo				203-204
Aspecto: libertad de asociación y convenios colectivos						
Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR5 (P)	Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda ser violado o pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Completo				162, 203-204
Aspecto: explotación infantil						
Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR6 (P)	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil.	Completo				199-201
Aspecto: trabajos forzados						
Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR7 (P)	Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	Completo				199-201
Aspecto: prácticas de seguridad						
Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR8 (A)	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	Completo				203-204

Aspecto: derechos de los indígenas

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR9 (A)	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	Completo				17, 203-204
OG9	Operaciones en las que las comunidades indígenas están presentes o están afectadas por las actividades, y donde estén implantándose estrategias específicas para su gestión.	Completo				189-190

Aspecto: evaluación

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR10 (P)	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	Completo				189-190, 203-204

Aspecto: medidas correctivas

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
HR11 (P)	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.	Completo				17, 199-201

Indicadores de desempeño social: sociedad

Enfoque de gestión	60-61, 185-186, 197-198
--------------------	-------------------------

Aspecto: comunidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU19	Participación de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones respecto de la planificación y desarrollo de infraestructuras energéticas.	Completo			En los procesos de toma de decisiones sobre nuevas inversiones la compañía toma en consideración la opinión de los grupos de interés afectados para maximizar el impacto positivo de los proyectos.	
EU20	Enfoque de gestión de los impactos por desplazamientos.	Completo			Nota 1	

Aspecto: desastres/planes de emergencia y respuesta

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU21	Planes de contingencia, planes y programas de emergencias, planes de restauración/recuperación.	Completo				183-184

Nota 1: Gas Natural Fenosa previene los impactos, sociales, ambientales o en materia de derechos humanos que puedan producirse como consecuencia de sus proyectos e inversiones, especialmente aquellos relacionados con los desplazamientos de población. En el desarrollo de los estudios preliminares y de prefactibilidad de sus proyectos, Gas Natural Fenosa presta especial atención al impacto social de los mismos y otorga prioridad a aquellas alternativas que no afecten a poblaciones cercanas y que minimizan el impacto ambiental de cada proyecto. En este sentido, en 2012 no se produjeron desplazamientos de personas como consecuencia de los proyectos de desarrollo de infraestructuras de la compañía

Aspecto: comunidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO1 (P)	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	Completo				189-190
EU22	Número de personas física o económicamente desplazadas y compensación recibida, desglosada por tipo de proyecto.	Completo			En 2012 no se produjeron desplazamientos de personas como consecuencia de los proyectos de desarrollo de infraestructuras de la compañía.	
SO9 (P)	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	Completo			Nota 2	189-190

Aspecto: comunidad

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO10 (P)	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	No aplica				
OG10	Número y descripción de disputas significativas con las comunidades locales y pueblos indígenas.	Completo			No constan incidentes de esta naturaleza.	
OG11	Número de instalaciones que han sido desmanteladas e instalaciones en proceso de desmantelamiento.	Completo			No constan instalaciones en esta situación.	

Nota 2: No existe constancia de que las operaciones de la compañía hayan producido impactos negativos significativos sobre las comunidades locales. En este sentido, Gas Natural Fenosa presta especial atención al impacto social que la compañía pueda producir en el desarrollo de sus proyectos y en el desarrollo de los mismos, realiza estudios preliminares y de prefactibilidad y otorga prioridad a aquellas alternativas que no afecten a poblaciones cercanas y que minimizan el impacto ambiental de cada proyecto

Aspecto: corrupción

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO2 (P)	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Completo				56-57
SO3 (P)	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	Completo				147, 199-201
SO4 (P)	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Completo				199-205

Aspecto: política pública

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO5 (P)	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de <i>lobbying</i> .	Completo			Gas Natural Fenosa no defiende posiciones distintas a las manifestadas en su Política de Responsabilidad Corporativa.	
SO6 (A)	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	Completo			Gas Natural Fenosa, a través de su Código Ético, se declara contrario a las compensaciones impropias y el tráfico de influencias.	

Aspecto: comportamiento de competencia desleal

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO7 (A)	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Completo				205

Aspecto: cumplimiento normativo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
SO8 (P)	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Completo				205

Aspecto: reasentamientos involuntarios

OG12	Operaciones en las que han tenido lugar reasentamientos voluntarios, número de hogares reasentados y cómo los medios de vida se vieron afectados en el proceso.	Completo			No se han registrado reasentamientos en las operaciones llevadas a cabo por la compañía.	
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------	--

Aspecto: integridad de los activos y seguridad de los procesos

OG13	Número de eventos de seguridad de procesos, por línea de negocio.	Completo				183-184
------	-------------------------------------------------------------------	----------	--	--	--	---------

Indicadores de desempeño social: responsabilidad de producto

Enfoque de gestión						60-61, 76-77
--------------------	--	--	--	--	--	--------------

Aspecto: enfoque de gestión sobre la responsabilidad de producto

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
EU23	Programas, incluyendo aquellos desarrollados en colaboración con Gobiernos, para mejorar o mantener el acceso a la electricidad y los servicios prestados al cliente.	Completo				28-30
EU24	Prácticas para afrontar barreras lingüísticas, culturales, de alfabetización o de discapacidad para hacer accesible y seguro el uso de la energía y los servicios de atención al cliente.	Completo				83

Aspecto: salud y seguridad del cliente

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR1 (P)	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios que se evalúan, para, en su caso, mejorar sus impactos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categoría de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Completo			El gas natural y la electricidad, productos comercializados por Gas Natural Fenosa, no están sujetos a procedimientos de evaluación de fases del ciclo de vida.	
PR2 (A)	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a impactos de los productos y servicios en la salud y seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes.	Completo				205
EU25	Número de heridos o víctimas entre el público debido a actividades de la compañía, incluyendo resoluciones jurídicas, compensaciones y casos legales derivados de enfermedades.	Completo				184

Aspecto: etiquetado de productos y servicios

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR3 (P)	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Completo			Nota 3	

Nota 3: En las cláusulas de las condiciones generales de contratación de los servicios prestados por Gas Natural Fenosa se le facilita al cliente la información adecuada sobre sus derechos y obligaciones, así como las características de los servicios que se presta –gas y electricidad– no habiendo constancia de incumplimientos de acuerdo con las obligaciones legales exigidas en cada uno de los países en los que la compañía está presente sobre esta materia.

Aspecto: etiquetado de productos y servicios

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR4 (A)	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo		No se han producido incumplimientos significativos de esta naturaleza.		
PR5 (A)	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	Completo				85, 90-91

Aspecto: comunicaciones de marketing

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR6 (P)	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	Completo			Nota 4	
PR7 (A)	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función de tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo				205

Nota 4: Gas Natural Fenosa es socio de Autocontrol, asociación sin ánimo de lucro que gestiona el sistema de autorregulación publicitario español. Asimismo, Gas Natural Fenosa está adherida al Código de Autorregulación Publicitaria sobre Argumentos Ambientales. Elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol). Las compañías adheridas a este código asumen el compromiso de realizar un uso responsable y veraz de los mensajes publicitarios que utilicen argumentos de carácter ambiental. Ver certificado al final de este informe.

Aspecto: privacidad del cliente

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR8 (A)	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales del cliente.	Completo				205

Aspecto: cumplimiento normativo

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Páginas
PR9 (P)	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Completo				205

Aspecto: sustitutos de combustibles fósiles

OG14	Volumen de biocarburantes producidos y adquiridos cumpliendo criterios de sostenibilidad.	No aplica				
------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	--	--	--	--

Aspecto: acceso

EU26	Porcentaje de población sin servicio en áreas cuya licencia de distribución o servicio ha sido concedida a la compañía.	Completo				192
EU27	Número de desconexiones a clientes residenciales por impagos, desglosado por duración de las desconexiones y por régimen regulatorio.	Completo				90-91
EU28	Frecuencia de cortes de energía eléctrica.	Completo				82
EU29	Duración media de cortes de energía.	Completo				90-91
EU30	Disponibilidad media de las centrales, desglosada por fuente de energía y régimen regulatorio.	Completo				13

Pacto Mundial, ODM y GRI

Principios	Indicadores GRI (relevancia directa)	Indicadores GRI (relevancia indirecta)	Objetivos de Desarrollo del Milenio
Derechos humanos			
Principio 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	HR1-11	LA4, LA13, LA14; SO1; S09-10 EU16, EU18, EU20, EU24, EU26	Objetivo 1: erradicar la pobreza extrema y el hambre. Objetivo 2: lograr la enseñanza primaria universal. Objetivo 3: promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Objetivo 4: reducir la mortalidad infantil. Objetivo 5: mejorar la salud materna. Objetivo 6: combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades. Objetivo 7: garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Objetivo 8: fomentar una asociación mundial para el desarrollo.
Principio 2. Las empresas deben asegurarse que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.	HR1-2, HR8; HR10-11	EU16, EU18, EU20, EU26	
Trabajo			
Principio 3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	HR5; LA4,LA5		
Principio 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	HR7	HR1-3; HR10-11	Objetivo 2: lograr la enseñanza primaria universal. Objetivo 3: promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
Principio 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	HR6	HR1-3; HR10-11	
Principio 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	HR4; LA1- 2, LA10, LA12-15	HR1-2; EC5, EC7; LA3; LA7	

Principios	Indicadores GRI (relevancia directa)	Indicadores GRI (relevancia indirecta)	Objetivos de Desarrollo del Milenio
Medio ambiente			
Principio 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	4.11	EC2 EU9	Objetivo 7: garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
Principio 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	EN2, EN5-7, EN10, EN13-14, EN18, EN 21-22, EN26-27, EN30 EU8, EU13	EC2; EN1, EN3-4, EN8-9, EN11-12, EN15-17, EN19-20, EN23-25, EN28-29; PR3-4	
Principio 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	EN2, EN5-7, EN10, EN18, EN26-27, EU7, EU8		
Lucha contra la corrupción			
Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	SO2-4	SO5-6	

Declaración de nivel de aplicación GRI



Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Gas Natural Fenosa** ha presentado su memoria “Informe de Responsabilidad Corporativa 2012” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI. Para conocer más sobre la metodología: www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 6 Marzo 2013

Nelmara Arbex
Subdirectora Ejecutiva
Global Reporting Initiative



Se ha añadido el signo “+” al Nivel de Aplicación porque Gas Natural Fenosa ha solicitado la verificación externa de (parte de) su memoria. GRI acepta el buen juicio de la organización que ha elaborado la memoria en la elección de la entidad verificadora y en la decisión acerca del alcance de la verificación.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. www.globalreporting.org

Descargo de responsabilidad: En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 25 Febrero 2013. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

Informe de revisión independiente



INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2012

Al Comité de Dirección de Gas Natural SDG, S.A.

Alcance del trabajo

Hemos realizado la revisión de los siguientes aspectos del Informe de Responsabilidad Corporativa 2012 (en adelante IRC 2012) de Gas Natural SDG, S.A. y su Grupo de Sociedades (en adelante Gas Natural Fenosa) para el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2012:

- La adaptación de los contenidos del IRC 2012 a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI) versión 3.1 (G3.1) (en adelante, Guía GRI-G3.1), así como la validación de los indicadores de desempeño principales y adicionales propuestos en dicha Guía y en los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI (referenciados en las páginas 217-235 del IRC 2012), y los "Indicadores clave de responsabilidad corporativa" (incluidos en las páginas 15-17 del IRC 2012), de acuerdo con los criterios de reporting de Gas Natural Fenosa.
- La adecuación de los contenidos del IRC 2012 a los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 emitida por AccountAbility, Institute of Social and Ethical Accountability (en adelante, AA1000APS (2008)).
- La información proporcionada acerca de las acciones realizadas en el ejercicio 2012 para cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa (especificada en las páginas 64, 77, 93, 102, 139, 173, 186 y 198 del IRC 2012).

La preparación del IRC 2012 y el contenido del mismo son responsabilidad de la Dirección de Gas Natural Fenosa, la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

La presente revisión se ha realizado con los siguientes alcances:

- Aseguramiento razonable para los indicadores clave de "Compromiso con los resultados" e "Integridad" correspondientes al ejercicio 2012, incluidos en el apartado "Indicadores clave de responsabilidad corporativa" del IRC 2012.
- Aseguramiento limitado para:
 - los indicadores GRI-G3.1 correspondientes al ejercicio 2012 incluidos en el "Índice de contenidos e indicadores GRI" del IRC 2012 y el resto de los indicadores contenidos en el apartado "Indicadores clave de responsabilidad corporativa".
 - las acciones realizadas durante el ejercicio 2012 para cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa.

Criterios y procedimientos aplicados para realizar la revisión

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con la Norma ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC). Esta norma establece dos niveles de revisión, un nivel de aseguramiento menor o limitado ("Limited Assurance Engagement") y otro más avanzado, el nivel de aseguramiento razonable

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avinguda Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España
T: +34 34 932 532 700, F: +934 059 032, www.pwc.com/es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª. Inscrita en el R.O.A.C. con el número S2242 - CIF: B-79 031290



("Reasonable Assurance Engagement"). En ambos casos, se requiere la obtención de evidencias suficientes que soporten la información presentada. En el caso de nivel de aseguramiento razonable, se llevan a cabo procesos de revisión de mayor alcance con el objeto de reducir el riesgo de omisión o error en la información presentada hasta un nivel aceptablemente bajo.

Asimismo, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con la Norma AA1000 Assurance Standard 2008 de AccountAbility bajo un encargo de aseguramiento moderado Tipo 2.

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades de Gas Natural Fenosa que han participado en la elaboración del IRC 2012, y en la aplicación de ciertos procedimientos que, con carácter general, se describen a continuación para la obtención de un aseguramiento razonable o limitado, según corresponda:

a) Trabajo realizado para la información con un aseguramiento razonable:

- Reuniones con el personal de Gas Natural Fenosa para el análisis del proceso de recopilación, validación y consolidación de datos, a nivel corporativo y de país.
- Análisis y documentación de los procesos mediante flujogramas indicando los controles clave para su posterior validación.
- Evaluación de los sistemas informáticos y de control interno en relación a la elaboración de los indicadores seleccionados.
- Testeo, mediante muestreo, de los datos reportados y validación de los controles clave identificados.
- Comprobación mediante pruebas de revisión sustantivas de la consistencia y razonabilidad de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores y su adecuada compilación.

b) Trabajo realizado para la información con un aseguramiento limitado:

- Reuniones con el personal de Gas Natural Fenosa para conocer los enfoques de gestión aplicados y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el IRC 2012.
- Análisis de la adaptación de los contenidos del IRC 2012, a lo señalado en la Guía GRI-G3.1 y a los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI, así como a los principios de la Norma AA1000APS (2008).
- Análisis de la documentación y actuación realizada en relación con la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma AA1000APS (2008) sobre la información incluida en el IRC 2012, en función de los requerimientos de los diferentes grupos de interés.
- Revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados a cada grupo de indicadores.
- Comprobación mediante la ejecución de pruebas de revisión analítica y sustantivas, en base a la selección de muestras, sobre la consistencia y razonabilidad de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores principales y adicionales y de los indicadores clave de responsabilidad corporativa correspondientes al ejercicio 2012, incluidos en el IRC 2012 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Gas Natural Fenosa.
- Análisis de la información relativa a las actuaciones realizadas por Gas Natural Fenosa durante el ejercicio 2012 para cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa.



Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC). El trabajo ha sido realizado por un equipo de especialistas en sostenibilidad con amplia experiencia en la revisión de este tipo de informes.

Conclusión

- En relación a los trabajos de aseguramiento razonable, como resultado de nuestra revisión podemos concluir que la información reportada de indicadores clave de "Compromiso con los resultados" e "Integridad" correspondientes al ejercicio 2012, incluidos en el apartado "Indicadores clave de responsabilidad corporativa" (páginas 15-17) del IRC 2012 ha sido preparada de forma adecuada y fiable, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo a los criterios de reporting de Gas Natural Fenosa.
- En relación a los trabajos de aseguramiento limitado, como resultado de nuestra revisión no hemos identificado desviaciones ni omisiones significativas en lo que respecta a:
 - la razonabilidad y consistencia de la información reportada en el IRC 2012 referente a indicadores de desempeño, principales y adicionales y al resto de los indicadores clave.
 - la preparación del IRC 2012 de Gas Natural Fenosa, de acuerdo en todos sus aspectos significativos, con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI-G3.1 y con los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI.
 - la información de las acciones realizadas durante el ejercicio 2012 para cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa, especificada en las páginas 64, 77, 93, 102, 139, 173, 186 y 198 del IRC 2012.
- Asimismo, no hemos identificado desviaciones ni omisiones significativas en la preparación del IRC 2012 de acuerdo con los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta establecidos en la Norma AA1000APS (2008). En concreto:
 - en cuanto al principio básico de inclusividad, no se ha puesto de manifiesto ninguna desviación ni omisión significativa en la información presentada por la Dirección de Gas Natural Fenosa referente al establecimiento de procesos de implicación y participación de los grupos de interés.
 - en cuanto al principio de relevancia, no se ha puesto de manifiesto ninguna desviación ni omisión significativa en la información presentada por la Dirección de Gas Natural Fenosa conforme se dispone de una comprensión equilibrada de los asuntos de sostenibilidad relevantes para la organización y sus grupos de interés.
 - en cuanto al principio de capacidad de respuesta, no se ha puesto de manifiesto ninguna desviación ni omisión significativa en la información presentada por la Dirección de Gas Natural Fenosa conforme se dispone de un proceso para desarrollar las respuestas apropiadas a los asuntos relevantes y las expectativas de los grupos de interés, o un sistema de comunicación a los grupos de interés en relación con el establecimiento, gestión y seguimiento de políticas y objetivos de sostenibilidad.



Recomendaciones

Durante el proceso de verificación realizado surgen algunas observaciones y recomendaciones que se presentan a la Dirección de Gas Natural Fenosa en un documento interno. A continuación se muestra un resumen de las recomendaciones principales, relativas a las mejoras en la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe.

Inclusividad

El IRC 2012 de Gas Natural Fenosa recoge la relación de la empresa con sus principales grupos de interés y los canales de comunicación que se utilizan con cada uno de ellos. Se recomienda desarrollar políticas y procedimientos que permitan actualizar e incorporar de forma sistemática las expectativas de los grupos de interés e integrarlas en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa (RC) de la compañía.

Relevancia

Gas Natural Fenosa ha desarrollado un Plan Director de RC que se encuentra en proceso de implantación. Se recomienda alinear las líneas estratégicas de Responsabilidad Corporativa con las directrices del Plan Estratégico Global de la compañía actualmente en revisión.

Capacidad de respuesta

Gas Natural Fenosa dispone de un Comité de RC formado por diferentes unidades corporativas y de negocio de la compañía en el que se tratan las actuaciones que se realizan en esta área. Se recomienda potenciar aún más el papel del Comité de RC como herramienta transversal ejecutiva que permita una mejora continua de la eficiencia en la respuesta a las expectativas de los grupos de interés y realizar el seguimiento de forma consensuada del Plan Director de RC.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.



Ferrán Rodríguez
Socio
20 de marzo de 2013





Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Autocontrol (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial), es una asociación sin ánimo de lucro establecida en 1996 que se encarga de gestionar el sistema de autorregulación en España. Está formada por los principales anunciantes, agencias, medios y asociaciones sectoriales y su objetivo es contribuir a que la publicidad constituya un instrumento particularmente útil en el proceso económico, velando por el respeto a la ética publicitaria y a los derechos de los consumidores, con la exclusión de la defensa de intereses personales.

Autocontrol forma parte de EASA (European Advertising Standards Alliance) y es el único organismo privado en España incorporado a la red EJE (European Extra-judicial Network) de organismos extrajudiciales de resolución de controversias sobre órganos de resolución extrajudicial de litigios con los consumidores por cumplir los requisitos establecidos en la Recomendación 98/257/CE.

GAS NATURAL FENOSA

Calidad de Asociado

Es socio de pleno derecho de AUTOCONTROL y mantuvo su calidad de asociado durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de DICIEMBRE de 2012, como así consta en la relación de asociados que publicamos en nuestra memoria anual de 2012.

Cumplimiento de Códigos Deontológicos

Se compromete a cumplir en todas sus comunicaciones comerciales el Código de Conducta Publicitaria de Autocontrol, basado en el Código de Prácticas Publicitarias de la International Chamber of Commerce.

Actividad de control previo de la licitud y corrección deontológica de la publicidad

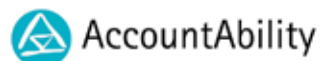
Puede, con anterioridad a su difusión, solicitar el asesoramiento del Gabinete Técnico de Autocontrol en aquellos casos en los que tenga dudas acerca de la licitud y corrección deontológica de sus comunicaciones comerciales, con el fin de garantizar las mismas.

Sometimiento al Jurado de la Publicidad

Se compromete, así mismo, a cumplir las resoluciones emitidas por el Jurado de la Publicidad como resultado de eventuales reclamaciones presentadas ante este órgano de resolución extrajudicial de controversias, ya sea por parte de consumidores u asociaciones de consumidores, empresas de la competencia u otros sectores, u organismos de la Administración.

Para que así conste, firmo el presente certificado, en Madrid, a 1 de MARZO de 2013

José Domingo Gómez Castallo
Director General



Domicilio social:

Plaça del Gas, 1
08003 Barcelona
Tel.: 902 199 199

Sede de Madrid:

Avenida de San Luis, 77
28033 Madrid
Tel.: 902 199 199

Edición:

Dirección General de Comunicación
y Gabinete de Presidencia
www.gasnaturalfenosa.com

Diseño gráfico:

Addicta Diseño Corporativo
www.addicta.es

Accesibilidad pdf:

Addicta Diseño Corporativo



www.gasnaturalfenosa.com