

Informe de
Responsabilidad
Corporativa
2016

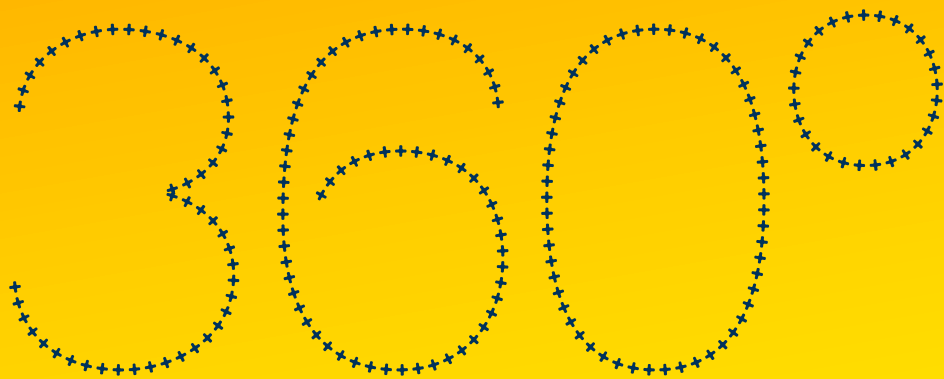


Hecho y dicho



360°





Un recorrido que cada vez que comienza lo hace con energías e ilusiones renovadas para mejorar, innovar y evolucionar

Gas Natural Fenosa 360° es un recorrido a través de cada uno de los capítulos que componen el Informe de Responsabilidad Corporativa por medio de una visión global de la compañía, sin interrupciones ni fisuras. Así como la energía está en todas partes, los valores de Gas Natural Fenosa se encuentran en cada una de las facetas de su actividad.

Un viaje 360° indica un punto de partida y llegada, pero también, cada vez, un nuevo comienzo. Nuestro principal esfuerzo está destinado a conocer a fondo las necesidades de nuestros clientes, y esto no sería posible sin el compromiso y buen hacer de cada una de las personas que forman parte de la compañía.



Hecho y dicho

A full-page background image showing a family of three—a mother, a father, and a young child—holding hands in a grassy field at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow and long shadows. The family is positioned in the center-left of the frame, with the child in the middle, reaching up towards the parents. The mother is on the left, and the father is on the right. The child is wearing a white long-sleeved shirt and dark jeans. The parents are wearing casual clothing. The overall mood is warm, happy, and hopeful.

Somos el motor de nuestra propia energía

Energía que está presente en todos nuestros valores
y en cada uno de los capítulos de este informe.
Un camino circular a través de los conceptos
que nos definen y que marcan el itinerario que
recorreremos juntos.

Construimos el futuro desde el presente.

Informe de Responsabilidad Corporativa 2016

Sumario

Carta del Presidente. Pág. 6

Acerca de este informe. Pág. 9

Modelo de negocio. Pág. 12

Gas Natural Fenosa de un vistazo. Pág. 14

Un modelo de negocio competitivo e integrado. Pág. 21

Estrategia. Pág. 34

Innovación sostenible. Pág. 38

Visión de la innovación. Pág. 40

Enfoque de la innovación. Pág. 42

Plan de innovación. Pág. 44

Innovación abierta. Pág. 65

Gobierno en Gas Natural Fenosa. Pág. 68

Buen gobierno para una gestión eficaz y transparente. Pág. 70

Riesgos y oportunidades. Pág. 82

Auditoría Interna, Compliance y Control Interno. Pág. 90

La responsabilidad corporativa y Gas Natural Fenosa. Pág. 92

La política de responsabilidad corporativa. Pág. 94

Plan Director de Sostenibilidad (2016-2020). Pág. 95

El gobierno de la responsabilidad corporativa. Pág. 96

Los grupos de interés de Gas Natural Fenosa. Pág. 99

Compromisos de responsabilidad corporativa. Pág. 106

Excelencia en el servicio. Pág. 108

Compromiso con los resultados. Pág. 132

Gestión responsable del medio ambiente. Pág. 140

Interés por las personas. Pág. 178

Seguridad y salud. Pág. 218

Cadena de suministro responsable. Pág. 246

Compromiso social. Pág. 258

Integridad y transparencia. Pág. 279

Proceso de elaboración del informe. Materialidad. Pág. 292

Información adicional. Pág. 304

Índice de contenidos GRI. Pág. 306

Glosario de indicadores clave de responsabilidad corporativa. Pág. 313

Contribución de Gas Natural Fenosa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pág. 316

Índice de contenidos conforme a United Nations Guiding Principles Reporting Framework. Pág. 320

Informe de revisión independiente. Pág. 322

Somos la energía que no
ves, pero sientes en cada
momento, que está cerca
para llevarte lejos, que **suma**
contigo un futuro mejor





Acerca de
este informe
Customer
Experience

Modelo
de negocio
Innovación

Información
adicional
Protección

Proceso de
elaboración del
informe. Materialidad
Sensibilidad
social

Estrategia
Ecoeficiencia

Compromisos
de responsabilidad
corporativa
Sostenibilidad

Innovación
sostenible
Sensibilización

La responsabilidad corporativa
y Gas Natural Fenosa
Responsabilidad
Corporativa

Gobierno de
Gas Natural Fenosa
Diversidad



Informe de Responsabilidad Corporativa 2016

Carta del Presidente

[102-1] y [102-14]

Señoras y Señores Accionistas,

El prestigio de una organización se evalúa por su capacidad para que inversores, clientes, empleados y ciudadanos, quieran vincularse a ella, y no por lo que la compañía explica de sí misma. Para lograrlo, es necesario que las grandes empresas, aquellas que pretenden ser generadoras de bienestar, riqueza y sostenibilidad, refuercen cada año su Responsabilidad Corporativa, pero no por mera obligación, sino porque constituye su firme compromiso corporativo, como empeño personal de sus líderes y del equipo humano que la conforma.

En Gas Natural Fenosa esta visión ha sido una parte fundamental de nuestra cultura desde hace décadas. Como su actual presidente, mi deseo es que la impulsemos todavía más, para convertirla en una parte integral de nuestra cultura. Somos una compañía que ayuda a mejorar la calidad de vida y la competitividad de ciudadanos y empresas, por ello, nuestro esfuerzo no sólo debe encaminarse a la rentabilidad, sino también a servir, de manera responsable, a las comunidades donde operamos. Queremos ser parte de ellas y nos esforzamos para que se desarrollen mediante alianzas que ayuden a construir lugares mejores donde trabajar y vivir.

El Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 que me complace presentarles, recoge nuestro desempeño en la materia a lo largo del ejercicio. Tras la exitosa culminación del plan estratégico 2013-2015, la compañía presentó su nueva "Visión Estratégica" para el periodo 2016-2020 que conlleva un decidido esfuerzo inversor en redes y generación renovable y, por otro lado, para seguir avanzando en los mercados de gas y electricidad en España y Latinoamérica.

Otro hito de enorme relevancia en 2016 fue la entrada en el accionariado del fondo norteamericano Global Infrastructure Partners (GIP), con un 20% de participación, que representa el inicio de una relación con un socio que aporta un profundo conocimiento del sector y un claro posicionamiento global. La llegada de GIP, junto al histórico apoyo de la Caixa y Repsol, constituye un eje fundamental para el impulso de la Responsabilidad Social Corporativa en Gas Natural Fenosa.

El sector energético asiste, por lo tanto, a una importante y positiva transformación. Cambios que van de la mano también de las iniciativas para reducir el impacto del cambio climático en nuestra sociedad. Para Gas Natural Fenosa esta circunstancia constituye una oportunidad de crecimiento a corto y largo plazo que reafirme nuestro compromiso con la sostenibilidad para crear valor en las comunidades donde operamos, ya que el gas natural y las energías renovables están llamados a ser protagonistas en el proceso de transición energética en el que nos encontramos inmersos.

Este firme compromiso se materializará, entre otros aspectos, con la incorporación de 3.500 MW de nueva capacidad de generación global, de los cuales, 2.500 MW serán renovables. Junto a estas bases de crecimiento, el grupo contempla un plan de eficiencias que, acompañado de una sólida política financiera, nos permitirá cumplir con el compromiso de retribución a los accionistas, para los que se prevé un dividendo mínimo de un euro por acción y un *pay out* del 74,3%.

Por todo ello, Gas Natural Fenosa establece un firme compromiso con el trabajo riguroso en todo el mundo para alcanzar, tanto mejoras sociales, como para conseguir los objetivos económicos previstos.

Para lograr estos objetivos, la innovación es una palanca fundamental. Por ello, a lo largo del 2016, la compañía diseñó un plan de innovación que abarca ocho ámbitos de trabajo, un observatorio y un centro tecnológico. Entre sus iniciativas destacan aquellas con impacto directo en nuestros clientes como la eficiencia energética, Smart Client y movilidad sostenible.

El nuevo modelo de atención al cliente y el impulso del programa Customer Experience para la mejora de la satisfacción y la recomendación del cliente permitieron, en 2016, un progreso significativo en los índices de recomendación, que nos sitúan de manera muy ventajosa sobre nuestros competidores.

En el marco de nuestro firme compromiso social, me gustaría destacar la especial atención a los clientes más necesitados. En este sentido, en España hemos puesto en marcha un Plan de Vulnerabilidad, para reforzar nuestra política de actuación con respecto a la pobreza energética.

Este plan tiene un volumen de 4,5 millones de euros y cuenta con un equipo específico de cerca de 60 personas. Entre otras iniciativas, introduce mecanismos para mejorar la detección de posibles casos de vulnerabilidad e implantar iniciativas de protección, mediante la sistematización de canales de comunicación específicos y otras medidas, así como fortaleciendo la colaboración con entidades públicas y del tercer sector. En la relación con estos organismos que están en contacto con los colectivos sociales más vulnerables, la Fundación Gas Natural Fenosa ha desarrollado un amplio programa de colaboración en materia de ayudas, de asesoramiento y formación en el ámbito del ahorro y la eficiencia energética.

Por otro lado, el pasado ejercicio, la compañía evaluó un total de 9.689 proveedores con criterios ambientales, sociales y de prácticas laborales, e incluyendo aspectos de seguridad y salud. Asimismo, amplió su modelo de clasificación de proveedores y contratistas a las filiales del grupo. Dicho modelo incorpora factores de riesgo -relacionados con seguridad y salud, calidad, medio ambiente, sociedad, gobernanza, operativa y asuntos legales- para poder participar en los procesos de compras de bienes y servicios.

En el ámbito de las personas, destaca la consolidación del servicio transversal de atención al empleado y el nuevo proyecto de Experiencia del Empleado, que permite incorporar su visión a todos los procesos y decisiones, fomentar el sentimiento de pertenencia y mejorar su compromiso y productividad.

La compañía ejerce un fuerte compromiso con la seguridad y la salud en el trabajo, no solo para nuestros empleados, sino también hacia los contratistas, los clientes a los que atendemos y a la sociedad a la que servimos. Reflejo de ello es el progreso alcanzado y cuantificable en la cultura de seguridad y salud en los últimos años. En 2016, y en relación al ejercicio precedente, el índice de frecuencia de accidentes se redujo un 44% en empleados y un 36 % en contratistas y subcontratistas.

En materia de medio ambiente, se hicieron avances en la certificación de nuevos sistemas de gestión ambiental, se redujeron las emisiones directas de dióxido de carbono y se dio continuidad a las actuaciones para la conservación de la biodiversidad. Además, se implantó una nueva metodología de cálculo de huella ambiental y de agua.

Globalmente, en 2016 logramos notables avances en materia de responsabilidad corporativa que avalan nuestra permanencia en los prestigiosos índices Dow Jones Sustainability Index World, STOXX ESG Leaders Indices, Euronext Vigeo, MSCI Global Climate Index o, en la banda de liderazgo A, de Carbon Disclosure Project.

Nuestros desafíos continúan y por ello, liderado por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, hemos impulsado un nuevo Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020, para seguir siendo referentes en responsabilidad corporativa.

Nos encontramos en un momento histórico, un punto de inflexión que no se había vivido desde hace décadas. Estoy convencido de que Gas Natural Fenosa tiene un gran reto por delante para el que estamos perfectamente preparados. Es el momento de demostrar nuestra capacidad de liderazgo en la nueva era digital de la economía y de la sociedad, con foco en la innovación; en la rentabilidad; en la responsabilidad con los entornos en los que trabajamos; en la creación de empleo de calidad; y en el crecimiento conjunto de accionistas, empleados, proveedores, clientes y colaboradores.

Antes de finalizar, quiero mostrar mi agradecimiento a todos los que han depositado su confianza en Gas Natural Fenosa y que contribuyen a que nuestra compañía siga siendo una referencia energética internacional.

Les invito a que se adentren a conocer nuestras actuaciones a través de este informe de responsabilidad corporativa, un amplio reflejo de nuestro compromiso con nuestros grupos de interés y con la sociedad en general.

Isidro Fainé
Presidente de Gas Natural Fenosa



Customer Experience

Gas Natural Fenosa está inmersa en un programa de cambio cultural que posiciona al cliente en el centro de nuestras decisiones y actuaciones.

La Unidad de Customer Experience trabaja para asegurar este cambio a nivel global, con una metodología homogénea y con la colaboración transversal de los equipos de trabajo. Nació para dar respuesta a las necesidades del nuevo consumidor, que busca experiencias y relaciones de confianza.



A photograph of a person from the side, wearing a white long-sleeved shirt and blue jeans. They are standing in front of a large window with a white frame. Below the window is a white radiator. The background is bright and slightly out of focus. The text 'Informe de Responsabilidad Corporativa 2016' is overlaid in the top right corner.

Informe de Responsabilidad Corporativa 2016

Acerca de este informe

Acerca de este informe

Gas Natural Fenosa ha elaborado su decimoquinto Informe de Responsabilidad Corporativa, de acuerdo a los nuevos estándares de Global Reporting Initiative (GRI), conocidos como GRI Standards. En concreto, Gas Natural Fenosa considera que el informe se ha elaborado *in accordance* con los principios de reporte de los GRI Standards en su opción *comprehensive*.

La estructura del presente informe se fundamenta en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, actualizada en 2015, y que observa las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en materia de responsabilidad social

corporativa, como la definición de roles y responsabilidades, la definición de objetivos, y la monitorización de los riesgos extra-financieros que permite a la propia compañía velar por su cumplimiento. El contenido específico del informe viene determinado por los asuntos identificados en el análisis de materialidad, que es el punto de partida en el proceso de elaboración del informe.

El estudio de materialidad de Gas Natural Fenosa pone el foco en aquellos asuntos de naturaleza social, ambiental y/o económica, que son relevantes para el negocio de la compañía e influyen en la toma de decisiones de sus grupos de interés.

Durante 2016, tras la aprobación de la nueva Política de Responsabilidad Corporativa y la elaboración del Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020, se ha procedido a actualizar también el análisis de materialidad, para alinearlo con los compromisos y la estrategia de la compañía en responsabilidad corporativa.

Cabe señalar que este año, como novedad, se ha incluido en el Informe de Responsabilidad Corporativa información relativa a cómo contribuye Gas Natural Fenosa a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Proceso de análisis de materialidad





Asuntos materiales identificados por orden de prioridad

1	Atención y satisfacción del cliente.
2	Seguridad y salud ocupacional.
3	Formación, educación y retribución.
4	Acción social y desarrollo de las comunidades locales.
5	Acceso a energía.
6	Emisiones y cambio climático.
7	Gestión de agua.
8	Biodiversidad.
9	Tecnología e innovación.
10	Eficiencia energética y consumo de energía.
11	Gestión de fugas, vertidos y residuos.
12	Evaluación de la cadena de suministro.
13	Empleabilidad y conciliación.
14	Anticorrupción.

Actualmente, se continúa trabajando en la profundización de las consultas externas, a través de la identificación de expectativas y consultas a grupos de interés (ver capítulo de Proceso de elaboración del informe para mayor información).





Innovación

Gas Natural Fenosa apuesta por la innovación como medio para generar un suministro de energía fiable y sostenible.

La innovación y la tecnología permiten a Gas Natural Fenosa generar soluciones que garanticen un suministro de energía económico, fiable y sostenible. Su modelo de innovación identifica las líneas de actuación prioritarias que le permiten mejorar sus resultados y reportar un mayor beneficio a la sociedad.

Modelo de negocio

Gas Natural Fenosa de un vistazo. Pág. 14

Un modelo de negocio competitivo e integrado. Pág. 21



Gas Natural Fenosa de un vistazo

[102-4], [102-6] y [102-10]

Gas Natural Fenosa está presente en más de 30 países, tiene casi 22 millones de clientes y más del 50% de sus empleados trabaja fuera de España. Su presencia internacional garantiza una posición privilegiada para capturar el crecimiento de nuevas regiones en proceso de desarrollo económico, convirtiéndolo en uno de los principales operadores del mundo.

Puerto Rico
Generación de electricidad e infraestructura de GN/GNL.

República Dominicana
Generación de electricidad.

México
Generación de electricidad y distribución de gas.

Costa Rica
Generación de electricidad.

Panamá
Generación y distribución de electricidad.

Colombia
Distribución de gas.

Perú
Distribución de gas.

- Flujo de gas.
- Planta de licuefacción.
- Planta de regasificación.
- Planta de regasificación arrendada.
- Contratos de gas a largo plazo.
- Gasoducto Magreb-Europa (Empl).
- Gasoducto Medgaz.

Chile
Generación, distribución y comercialización de electricidad. Transporte y distribución de gas. Comercialización e infraestructura de GN/GNL.

Portugal
Comercialización de electricidad y de GN/GNL.

España
Generación, distribución y comercialización de electricidad. Aproveccionamiento, exploración, transporte y distribución de gas. Comercialización e infraestructura de GN/GNL. Regasificación.

EEUU. Cheniere (2016)

Trinidad y Tobago

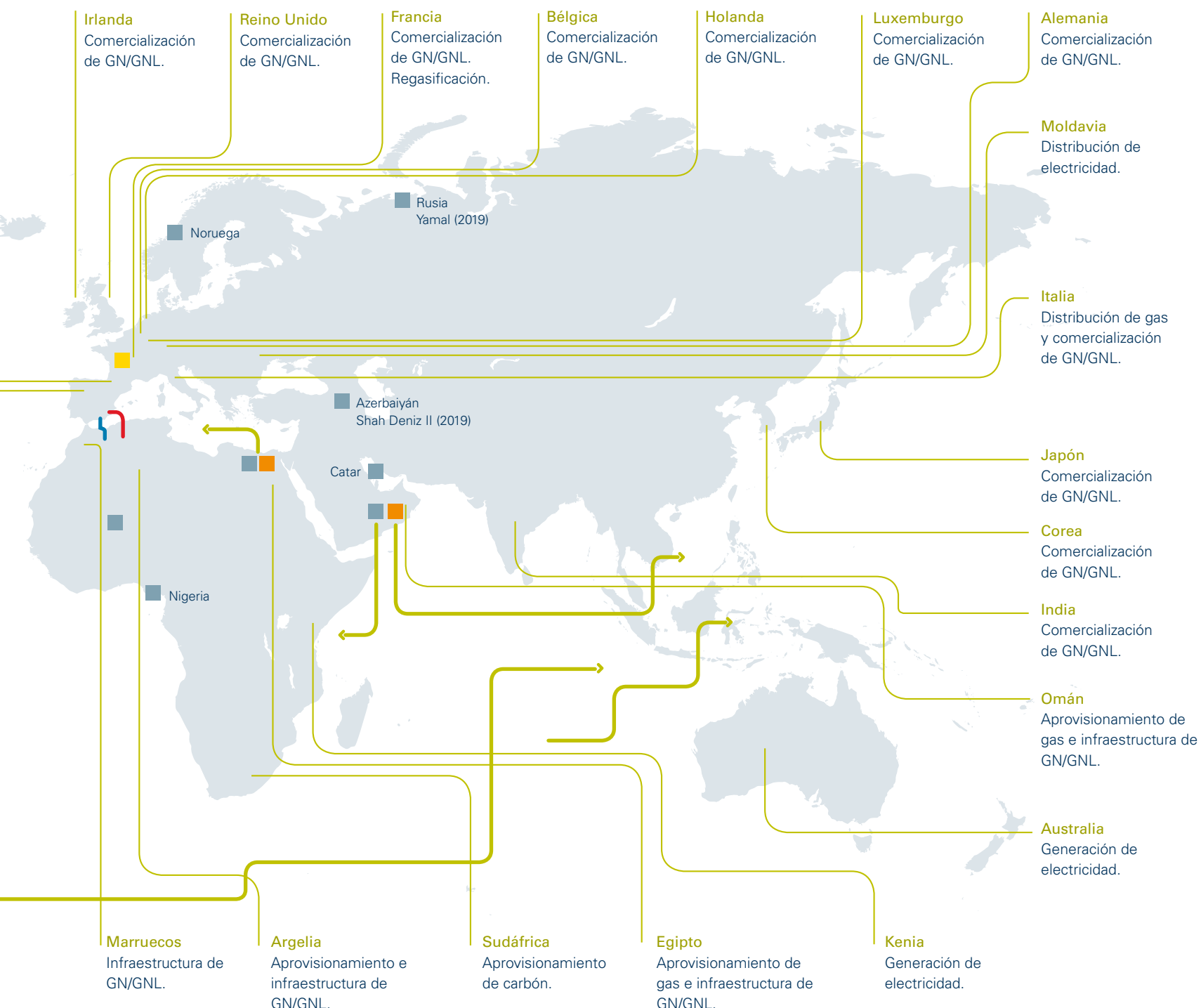
Chile

Brasil
Distribución de gas. Comercialización de GN/GNL y generación de electricidad.

Argentina
Distribución de gas. Comercialización de GN/GNL. Distribución de electricidad.



Para más información sobre la estructura societaria por negocios del grupo, ver el Anexo I de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2016.



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, Brasil y Chile (generación) e Italia (regasificación), se refiere a proyectos concretos relacionados con las actividades señaladas, no a que la compañía disponga de una infraestructura operativa.



Presencia en el mundo

España

Gas Natural Fenosa es la mayor compañía integrada de gas y electricidad de España. Es líder en distribución de gas, presta servicio a más de 1.000 municipios, en nueve comunidades autónomas y supera los cinco millones de clientes. En el negocio de la electricidad, es la tercera compañía del país, donde distribuye a 3,7 millones de clientes, y cuenta con presencia relevante en diferentes tecnologías: centrales de ciclo combinado, hidráulica, carbón, cogeneración, eólica y nuclear.



Resto de Europa

- > **Alemania, Bélgica, Francia, Holanda y Luxemburgo.** Con sede en París, la compañía opera en estos países a través de la filial Gas Natural Europe, dedicada a la comercialización de energía en el mercado europeo. En Francia, destaca la planta de regasificación de Montoir.
- > **Italia.** Desde 2002, la compañía está presente en la zona centro y sur del país. Distribuye y comercializa gas a cerca de medio millón de clientes en más de 200 municipios.
- > **Moldavia.** Presta servicio a más de 0,8 millones de clientes, a través de su filial Red Unión Fenosa, dedicada a la distribución eléctrica en el centro y el sur del país, incluyendo su capital (Chisinau).
- > **Portugal.** Comercializa gas y electricidad, a través de sus filiales Gas Natural Comercializadora y Gas Natural Servicios SDG.
- > **Irlanda.** En 2016, Gas Natural Fenosa cerró la compra del 100% de la comercializadora irlandesa de gas y electricidad Vayu Limited, contando con una cuota de comercialización de gas del 15% de grandes clientes industriales y comerciales, mientras que la comercialización de electricidad es de alrededor del 6%.





Presencia en el mundo

América

Gas Natural Fenosa es la primera distribuidora de gas en Latinoamérica con casi 7,5 millones de clientes, duplicando a su más inmediato competidor. Respecto al negocio eléctrico, distribuye a 3,5 millones de clientes. Está presente en siete de las diez principales ciudades latinoamericanas.

- **Argentina.** Distribuye gas natural en 30 municipios de la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires y a cuatro provincias del noreste, atendiendo a 1,6 millones de clientes.
- **Brasil.** Desde 1997, opera a través de las compañías Ceg, Ceg Río y Gas Natural SPS, que distribuyen gas a más de 0,9 millones de clientes en el estado de Río de Janeiro y en São Paulo Sur. En 2016 se ha producido la adquisición de dos proyectos de generación solar para la construcción de 60 MW.
- **Chile.** Gas Natural Fenosa cuenta el 96,5% de la mayor distribuidora de electricidad y gas de Chile, CGE. Distribuye gas en 18 provincias, atendiendo a casi 0,6 millones de clientes, y realiza la distribución y transporte de electricidad en trece provincias, donde cuenta con 2,7 millones de clientes. En 2016, Gas Natural Fenosa a través de la filial Global Power Generation (GPG) ha resultado adjudicataria de dos proyectos de generación eléctrica en Chile: el parque eólico Cabo Leones II de 204 MW y una planta solar fotovoltaica de 120 MW.
- **Colombia.** Está presente en el mercado colombiano a través de Gas Natural ESP y de Electricaribe ESP. Atiende a 2,7 millones de clientes, de distribución y comercialización de gas natural, en el interior del país (Bogotá y Soacha).
- **Costa Rica.** Tiene presencia en el mercado de generación eléctrica de Costa Rica, donde dispone de dos centrales hidroeléctricas: La Joya y Torito, con una potencia instalada de 51 MW y 50 MW, respectivamente.
- **México.** Es el principal operador de distribución de gas en México. Presta servicios a ocho estados del país, incluyendo Ciudad de México, lo que supone un total de 1,5 millones de clientes. También participa en el sector de la generación eléctrica de ese país, con una potencia instalada de 2 GW en ciclos combinados y 234 MW en energía eólica.
- **Panamá.** Está presente en el mercado de distribución de electricidad en las zonas de Panamá centro, oeste, interior y Chiriquí, con más de 0,5 millones de clientes, así como en el mercado de generación eléctrica, a través de centrales hidroeléctricas y térmicas, con una potencia instalada de 33 MW.
- **Puerto Rico.** Desarrolla su actividad a través de la compañía Ecoeléctrica, que cuenta con una central de ciclo combinado de 263 MW de potencia instalada (no consolidable de acuerdo a la nueva metodología contable) y una planta de regasificación.
- **Perú.** Se continúa avanzando en el desarrollo de los trabajos con el objetivo de iniciar la operación comercial en mayo de 2017.
- **República Dominicana.** Presente en el mercado de generación a través de dos centrales térmicas con una potencia eléctrica instalada de 198 MW.





Presencia en el mundo

África

- > **Argelia.** Es el principal proveedor de gas natural del grupo, además cuenta con una participación en el gasoducto Medgaz.
- > **Egipto.** Participa en el sector energético mediante la planta de licuefacción y regasificación de Damietta, donde tiene una participación del 14% a través de su filial Unión Fenosa Gas.
- > **Kenia.** Participa en el mercado de generación eléctrica a través de una central de 112 MW de capacidad instalada.
- > **Marruecos.** La actividad se centra en la operación del tramo marroquí del gasoducto Magreb-Europa.
- > **Sudáfrica.** En 2007, adquirió una participación del 70% en la sociedad Kangra Coal, propietaria de la mina de carbón Savmore.

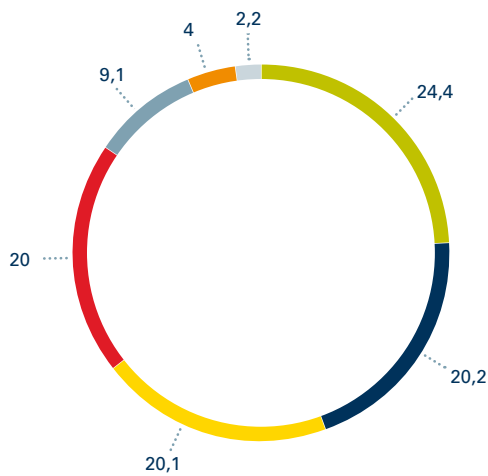


Asia y Oceanía

- > **Australia.** Opera a través de la sociedad Unión Fenosa Wind Australia Pty. En la actualidad, no existe actividad comercial, si bien la compañía está desarrollando diferentes proyectos de generación eólica. En 2016, Gas Natural Fenosa a través de la filial Global Power Generation (GPG) ha resultado adjudicataria de su primer parque eólico en Australia de 91 MW de potencia.
- > **Corea, India y Japón.** La compañía está presente en estos tres países a través de la comercialización de gas natural licuado (GNL).
- > **Omán.** La filial Unión Fenosa Gas tiene una participación del 3,7% en la planta de licuefacción de Qalhat, en el Sultanato de Omán.

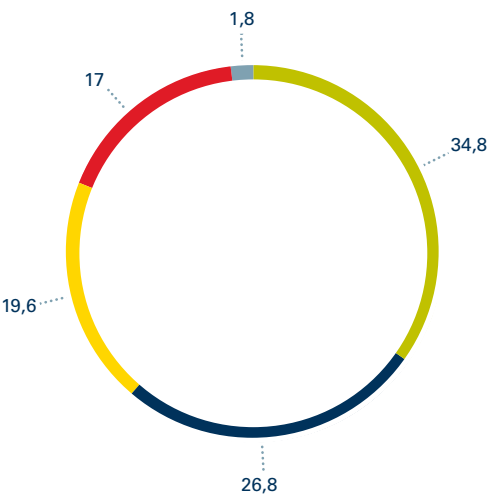


Accionistas e inversores de Gas Natural Fenosa (%)
[102-5]



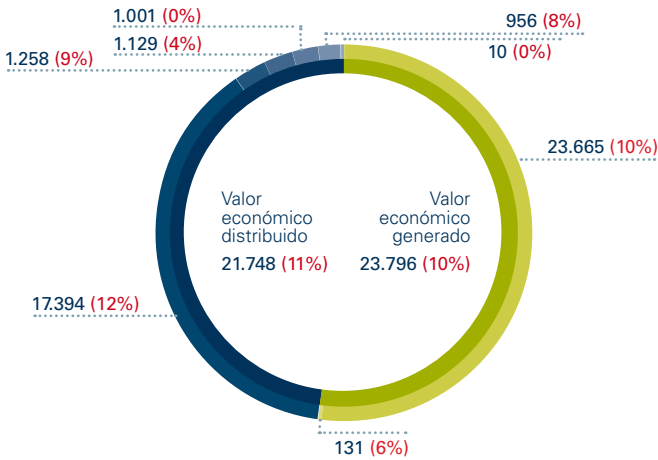
- Grupo "la Caixa".
- Inversores institucionales internacionales.
- Grupo Repsol.
- Global Infrastructure Partners.
- Minoristas.
- Sonatrach.
- Inversores institucionales españoles.

Contribución del ebitda por actividades (%)



- Distribución de gas.
- Distribución de electricidad.
- Electricidad.
- Gas.
- Otros.

Contribución a la sociedad
(en millones de euros)



- Valor económico generado.
- Ingresos operativos.
- Ingresos financieros.
- Valor económico generado.
- Proveedores.
- Administraciones públicas.
- Empleados.
- Accionistas.
- Gastos financieros.
- Acción social.

Variación con respecto a 2015.
Valor económico retenido: 2.048 (3%).

Principales magnitudes de Gas Natural Fenosa [102-7]

Operaciones	2016	2015	2014
Ventas de actividad de distribución de gas (GWh)	458.265	473.831	427.462
Transporte de gas/EMPL (GWh)	11.720	112.861	120.558
Puntos de suministro de distribución de gas (miles)	13.546	13.172	12.816
Puntos de suministro de distribución de electricidad (miles)	8.202	10.622	10.415
Red de distribución de gas (km)	142.187	138.219	133.741
Longitud líneas distribución y transporte de electricidad (km)	250.886	302.705	228.808
Energía eléctrica producida (GWh)	46.552	49.548	48.282
Personal	2016	2015	2014
Nº de empleados ¹	17.229	19.939	21.961
Financiero (millones de euros)	2016	2015 ²	2014 ²
Importe neto de la cifra de negocios	23.184	26.015	24.697
Beneficio operativo bruto (ebitda)	4.970	5.264	4.845
Inversiones totales	2.901	2.082	4.342
Beneficio neto	1.347	1.502	1.462
Dividendo	1.001	1.001	909
Evolución de la calificación en DJSI	91	89	86
Datos por acción (euros por acción)	2016	2015	2014
Cotización a 31 de diciembre	17,91	18,82	20,81
Beneficio	1,35	1,57	1,46

¹ El dato referente a 2016 se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.

² Las cifras en 2014 y 2015 están reexpresadas por discontinuidad del negocio del GLP en Chile, sin tener impacto en el resultado neto.

Nota: a partir del 1 de enero de 2014 por aplicación obligatoria de la NIIF 11 "Acuerdos conjuntos", se realiza el cambio de método de consolidación aplicable básicamente a Unión Fenosa Gas, Ecoeléctrica (central de ciclo combinado ubicada en Puerto Rico), Nueva Generadora del Sur (central de ciclo combinado ubicada en España) y varias sociedades conjuntas que explotan instalaciones de generación renovable y cogeneración en España y que han pasado a consolidarse por el método de participación en lugar de por el método de integración proporcional.

La aplicación de dicha norma ha supuesto reexpresar, a efectos comparativos, el balance a 1 de enero de 2013 y a 31 de diciembre de 2013 y la cuenta de pérdidas y ganancias de 2013, hecho que también afecta a determinados ratios financieros.

Un modelo de negocio competitivo e integrado

[102-2] y [102-6]

Gas Natural Fenosa es una compañía integrada de gas y electricidad, cuyo modelo de negocio se apoya en cuatro fortalezas fundamentales:

- 1

Ser un operador *best in class* en la distribución y venta de energía.
- 2

Disponer de un parque de generación eficiente y diversificado que permite gestionar, de manera competitiva, los recursos naturales disponibles.
- 3

Tener un sólido posicionamiento internacional con amplias perspectivas de desarrollo.
- 4

Contar con un equipo humano comprometido y con gran experiencia en el negocio.

El modelo de negocio de Gas Natural Fenosa cuenta con dos pilares: el gas y la electricidad, que contribuyen en más de un 97% a su ebitda. Por un lado, Gas Natural Fenosa opera en toda la cadena de valor del gas, desde la exploración y aprovisionamiento hasta su

distribución y comercialización. Por otro lado, opera en la generación, distribución y comercialización de la electricidad. A estas actividades, se unen otras áreas de negocio: el *trading* en los mercados de gas y electricidad, los servicios prestados de operación y mantenimiento de

instalaciones, la provisión de servicios de ingeniería y construcción de instalaciones energéticas, la explotación de la mina de carbón Savmore y el almacenamiento de gas mediante el proyecto Marismas.

Situación actual del negocio del gas en Gas Natural Fenosa



Situación actual del negocio de electricidad en Gas Natural Fenosa

Generación de electricidad.	>	Transporte.	>	Distribución.	>	Comercialización.
15,4 GW de capacidad. En España: Presencia relevante en 5 tecnologías: 7GW CCC, 2 GW carbón, 1,9 GW hidroeléctrica, 1,1 GW renovables y 0,6 GW nuclear. GPG: 2,1 GW CCC (México y Puerto Rico), 0,3 GW fuel (República Dominicana, Panamá y Kenia), 0,2 GW renovables (México) y 0,1 GW hidroeléctrica (Costa Rica y Panamá).		No interviene Gas Natural Fenosa.		8,2 M de puntos de suministro. 250.886 km de red. Tercer operador en España: cerca de 4 M de clientes. Líder en Moldavia: con casi 1 M de clientes. Líder en Chile: 2,7 M de clientes (CGE).		34,7 TWh comercializados. Residencial y pymes. Líder con una cuota de mercado en España del 14,7%. Grandes clientes.

Aprovisionamiento y transporte de gas

La compañía adquiere gas natural, tanto en estado gaseoso como en forma de gas natural licuado (GNL), y gestiona tramos de gasoductos y una flota propia de metaneros. Asimismo, cuenta con diversas plantas de licuefacción y regasificación necesarias para transformar el gas de un estado a otro, y así facilitar su transporte y su reintroducción al sistema gasista. De esta manera, la compañía desarrolla diversos proyectos de exploración, investigación, producción y transporte de hidrocarburos en todo el mundo. Con todo ello, se garantiza la cobertura de las necesidades de los diferentes negocios de manera flexible y diversificada.

La fiabilidad del sistema se ve reforzada con las instalaciones de almacenamiento, compuestas por depósitos subterráneos, que aseguran un suministro constante de gas natural inalterable ante factores como la estacionalidad o aumentos puntuales de la demanda.

Gas Natural Fenosa dispone de una cartera de suministro de 30 bcm flexible, diversificada y competitiva. Tiene una infraestructura de gas única e integrada en la que destaca una flota de nueve buques metaneros. La compañía se sitúa como uno de los mayores operadores de GNL en el mundo y un referente en la cuenca atlántica y mediterránea. Dispone de una posición de privilegio

para desarrollar nuevos mercados, fundamentalmente, en el área mediterránea, en Latinoamérica y en Asia.

Países en los que Gas Natural Fenosa tiene actividad de este tipo

- > **Aprovisionamiento de GN/GNL:** Argelia, Azerbaiyán, Catar, Egipto, España, Estados Unidos, Nigeria, Noruega, Omán, Rusia y Trinidad y Tobago.
- > **Transporte de gas:** Chile y España.



La garantía de suministro

La garantía de ofrecer un suministro regular de gas y electricidad a los clientes de Gas Natural Fenosa es esencial para prestar un servicio de calidad y para el cumplimiento de la función social de la compañía.

Gas Natural Fenosa dispone de una cartera de aprovisionamientos de gas equilibrada, con un peso cercano al 60% en forma de gas natural y el 40% restante en forma de gas natural licuado (GNL), lo que aporta respectivamente una gran flexibilidad desde el punto de vista de volumen, y del destino donde se quiere posicionar el gas.

En lo que se refiere al origen del gas, la compañía dispone de contratos de aprovisionamiento con un gran número de países: Argelia, Catar, Egipto, Omán, Nigeria, Noruega, Trinidad y Tobago, entre otros. Asimismo, articula su relación con los suministradores sobre contratos estables y de largo plazo. De este modo, se asegura un abastecimiento regular, teniendo que acceder al mercado *spot*, donde los activos que se compran se obtienen de forma inmediata, solo en ocasiones puntuales y básicamente para aprovechar oportunidades del mercado.

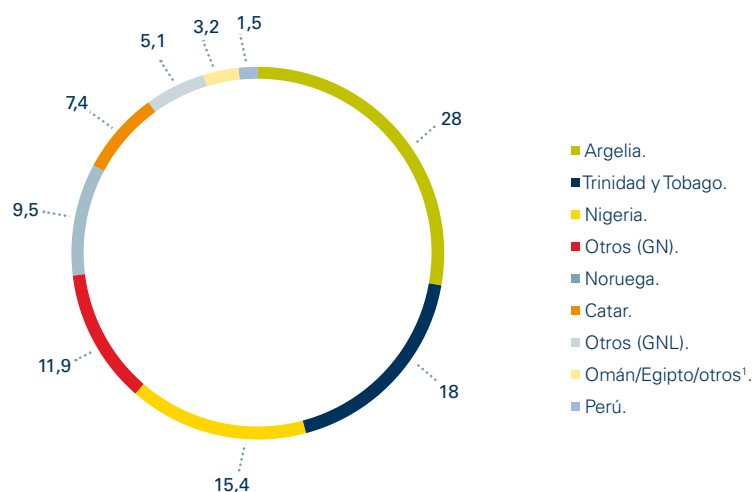
Por otro lado, para hacer frente a variaciones de corto plazo de la demanda o incidentes en la oferta, dispone de contratos para el uso de almacenamientos subterráneos en la mayoría de los países donde opera. Adicionalmente en el caso de España, desarrolla almacenamientos subterráneos, teniendo en operación el de Marismas (Huelva).

En cuanto a la producción eléctrica, Gas Natural Fenosa dispone de capacidad propia en las distintas tecnologías que operan en el sistema español, lo cual le permite mantener un *mix* de producción flexible para hacer frente a variaciones tanto de precio de las materias primas, básicamente gas y carbón, como de cantidad de las fuentes energéticas no gestionables, como el agua y el viento.

La gran flexibilidad que aporta la cartera de aprovisionamientos de gas y carbón permite que las plantas de ciclo combinado de gas, y en menor medida, las plantas térmicas de carbón, sirvan de *back up* de las energías renovables no gestionables, aportando seguridad de suministro al sistema nacional.

Por último, la amplia red de distribución tanto de gas como de electricidad y la excelencia en la operación y mantenimiento de la misma, permite alcanzar unos niveles muy elevados de fiabilidad, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Diversificación de las fuentes de suministro (%)



¹ Gas proveniente de Unión Fenosa Gas.



La fiabilidad del sistema se ve reforzada con las instalaciones de almacenamiento compuestas por depósitos subterráneos, que aseguran un suministro constante de gas natural



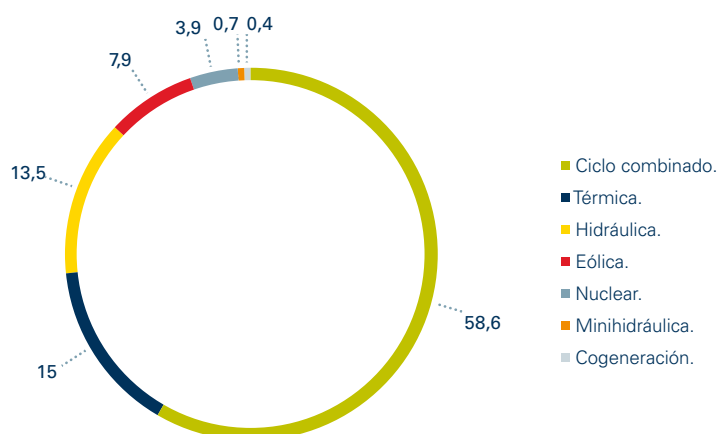
Generación eléctrica

La capacidad de producción de electricidad de Gas Natural Fenosa es de 15,4 GW y se sustenta en un *mix* de generación equilibrado, competitivo y respetuoso con el medio ambiente. Este se compone principalmente por ciclos combinados de gas natural, que son las centrales de combustible fósil más limpias que existen. Además, la compañía dispone de centrales nucleares, térmicas de carbón, fuel-gas, hidráulicas y eólicas.

Países en los que Gas Natural Fenosa tiene actividad de este tipo

- > Generación eléctrica: Australia, Brasil, Costa Rica, Chile, España, Kenia, México, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana.

Mix energético de Gas Natural Fenosa (%)



Capacidad instalada por fuente de energía y régimen de reglamentación (MW) [EU1]

	2016	2015
Potencia instalada en régimen ordinario. España	11.569	11.624
Hidráulica	1.954	1.954
Nuclear	604	604
Carbón	2.010	2.065
Ciclo combinado	7.001	7.001
Producción en régimen especial. España	1.147	1.145
Eólica	979	977
Minihidráulica	110	110
Cogeneración	58	58
Potencia instalada total. España	12.716	12.769
Potencia instalada en régimen ordinario. Internacional	2.702	2.702
Hidráulica	123	123
Fuel	310	310
Ciclo combinado	2.035	2.035
Eólica	234	234
Potencia total	15.418	15.471

Producción neta de energía por fuente y régimen de reglamentación (GWh) [EU2] y [OG3]

	2016	2015	2014
Producción instalada en régimen ordinario. España	26.046	29.468	28.465
Hidráulica	3.933	2.457	4.275
Nuclear	4.463	4.544	4.425
Carbón	5.687	7.973	5.622
Ciclo combinado	11.963	14.494	14.143
Producción en régimen especial. España	2.458	2.100	2.077
Eólica	1.844	1.601	1.556
Minihidráulica	562	448	434
Cogeneración	52	51	87
Producción total. España	28.504	31.568	30.542
Producción en régimen ordinario. Internacional	18.048	17.980	17.740
Hidráulica	496	481	233
Fuel	1.111	1.130	1.356
Ciclo combinado	15.648	15.519	15.898
Eólica	793	850	253
Producción total	46.552	49.548	48.282

Producción de electricidad mediante fuentes renovables por país (GWh)

	2016	2015	2014
Costa Rica	408	408	159
España	6.339	4.506	6.265
México	793	850	253
Panamá	98	73	74
Total	7.638	5.837	6.751

Eficiencia media por tecnología y régimen regulador

Régimen	Tecnología	Eficiencia* (%)
Ordinario. España	Ciclo combinado	52,8
	Térmica carbón	33,9
Internacional	Ciclo combinado	54,2
	Fuel	40,3

* 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 [EU30]

Régimen	Tecnología	2016 (%)	2015 (%)	2014 (%)
Ordinario. España	Hidráulica	92,64	91,97	91,85
	Térmica carbón	89,65	93,87	94,70
	Nuclear	90,60	91,94	89,18
Especial. España	Ciclo combinado	86,41	91,61	94,90
	Eólica	97,19	96,84	97,03
	Minihidráulica	98,66	99,14	98,90
	Cogeneración	89,00	97,56	97,30
Internacional	Hidráulica	93,45	94,15	92,76
	Fuel	91,73	93,40	89,20
	Ciclo combinado	93,43	91,19	95,88

Distribución de gas y electricidad

Gas Natural Fenosa desarrolla actividades de distribución en el sector del gas natural y en el sector eléctrico.

Por un lado, la compañía distribuye gas natural en el mercado doméstico comercial y en el mercado industrial de grandes clientes, tanto dentro como fuera de España. Es líder en el mercado español y en el latinoamericano, y cuenta con una presencia sólida en Italia.

Por otro lado, realiza actividades de distribución eléctrica en España, Moldavia y Latinoamérica. Esta línea de negocio incluye la distribución de electricidad a pequeños y a grandes usuarios: consumidores residenciales, pymes y grandes empresas. La distribución de electricidad en España, incluye tanto la actividad regulada de distribución de electricidad como las actuaciones de servicios de red con los clientes.

Países en los que Gas Natural Fenosa tiene actividad de este tipo

- > Distribución de gas: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Italia, México y Perú.
- > Distribución de electricidad: Argentina, Chile, Colombia, España, Moldavia y Panamá.

Indicadores generales de distribución de gas

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	España	Italia	México	Total	Variación 2015/16 (%)
Ventas de la actividad de gas (GWh)	71.526	72.015	47.154	28.177	184.619	3.578	51.196	458.265	(3,29)
Renovación de la red (km)	0	10	26	0	1	0,2	55	92	(19,07)
Red de distribución (km)	25.663	7.446	6.966	21.839	51.956	7.265	21.052	142.187	2,87
Incremento respecto a 31/12/2015 (km)	1.007	299	116	370	940	98	1.138	3.968	(11,39)
Inspecciones reglamentarias	0	0	351	550.603	418.942	0	104.779	1.074.675	(25,64)
Reseguimiento de red (km)	14.561	3.704	2.896	5.839	25.049	2.671	15.006	69.726	3,14
Renovación de acometidas (ud)	10.881	1.552	250	0	1.022	0	3.654	17.359	(12,56)

Instalaciones de distribución eléctrica por países [EU4]

Países	Transformadores reductores		
	Número	Capacidad (MVA)	Longitud de líneas (km)
Chile	79.016	8.285	71.045
Colombia	0	0	0
España	40.563	14.297	105.090
Moldavia	8.975	1.988	33.172
Panamá	49.636	3.178	23.814
Total baja tensión y media tensión	178.190	27.748	233.121
Chile	407	0	3.729
Colombia	0	0	0
España	837	25.983	8.392
Moldavia	180	1.618	1.820
Panamá	102	1.476	156
Total alta tensión	1.526	29.077	14.097
Total	179.716	56.824	247.218

Pérdidas de energía eléctrica en transporte y distribución (%)

	2016	2015	2014
Régimen ordinario. España	8,90	8,57	8,70
Argentina	9,40	11,40	–
Chile	8,90	8,10	–
Colombia	n/d	17,23	16,65
Moldavia	8,3	8,16	9,43
Panamá	12,10	11,63	10,16

Comercialización de gas y electricidad

La actividad de comercialización de Gas Natural Fenosa abarca los segmentos mayorista y minorista de gas y electricidad en los mercados liberalizados, tanto en España como en el resto del mundo. En España, es la compañía líder en el mercado de comercialización de energía: gas, electricidad y otros productos en todos los segmentos, desde el residencial hasta el industrial. Internacionalmente, ha consolidado su presencia a través de la actividad de comercialización de gas en nuevos mercados en el área mediterránea, Latinoamérica y Asia.

Asimismo, la compañía desarrolla alternativas energéticas de movilidad sostenible con gas natural vehicular y electricidad, y ofrece soluciones de eficiencia energética adaptadas a las necesidades de sus clientes. El servicio se basa en una relación de asesoramiento energético personalizado y en la aportación de un suministro diversificado y seguro.

Países en los que Gas Natural Fenosa tiene actividad de este tipo

- > Comercialización de gas: Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Corea, Chile, España, Francia, Holanda, India, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido.
- > Comercialización de electricidad: Chile, España y Portugal.

Otras líneas de negocio

- > **Trading:** Gas Natural Fenosa está excelentemente posicionada en los mercados de gas y electricidad *upstream* y *downstream*, lo que le permite extraer márgenes adicionales en los mercados a través de una adecuada actividad de *trading*. El trabajo de Gas Natural Fenosa en este mercado abarca tanto la gestión del riesgo de precio de las materias primas que inciden en el negocio como la creación de oportunidades asociadas a la disponibilidad y flexibilidad de los activos de gas, electricidad y carbón del grupo.
- > **Operación y mantenimiento:** la compañía presta servicios de operación y mantenimiento de instalaciones de generación eléctrica y plantas industriales a terceros en Africa, América, Asia y Europa. Para minimizar los riesgos de los proyectos se han desarrollado herramientas y mejoras operativas como el Cesom, un centro innovador de monitorización y supervisión de la operación basado en *big data*.
- > **Servicios de ingeniería y construcción:** la compañía provisiona servicios de ingeniería y construcción de instalaciones energéticas, en las áreas de generación, transporte y distribución de gas y electricidad. Ha desarrollado más de 1.000 proyectos en 48 países, e integra todas las fases del desarrollo de un proyecto de este tipo, desde su concepción y diseño, hasta su

puesta en marcha, y posteriormente el desarrollo de mejoras operativas o el desmantelamiento de las instalaciones.

- > **Explotación de mina de carbón Savmore:** Gas Natural Fenosa es propietaria del 70% de la sociedad Kangra Coal, propietaria de la mina de carbón Savmore, en Sudáfrica, donde se encarga de la explotación de este yacimiento, situado en la región Mpumalanga, a 315 kilómetros al sureste de Pretoria.
- > **Proyecto Marismas:** este proyecto da continuidad a la actividad que, desde hace 30 años, la compañía lleva a cabo en el área del Valle del Guadalquivir, en España. Ésta consiste en extraer las reservas adicionales de gas existentes, y, una vez agotado el gas, el yacimiento recuperará su función de almacenaje. El gas almacenado se inyectará desde la red de Enagás y se gestionará en función de las necesidades del sistema español.



La compañía dispone de otras líneas de negocio, como el *trading*, la operación y mantenimiento, servicios de ingeniería y construcción, la explotación de la mina de carbón Savmore y el proyecto de almacenamiento de gas Marismas

Creación de valor y gestión sostenible

Gas Natural Fenosa orienta sus esfuerzos en atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes productos y servicios de calidad respetuosos con el medio ambiente; a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible; y a sus empleados, la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

El objetivo principal de Gas Natural Fenosa es proveer de energía a la sociedad para maximizar su desarrollo y su bienestar, donde la eficiencia energética, la sostenibilidad y la innovación, son los pilares fundamentales.



Los rasgos que definen a Gas Natural Fenosa

> Empresa con experiencia.

> Empresa eficiente.

> Empresa responsable.

> Empresa innovadora.

- **Empresa con experiencia:** Gas Natural Fenosa trabaja, desde hace más de 170 años, en un proceso de mejora continua, cuyo fin es ofrecer servicios a la sociedad, mediante la implantación de las tecnologías más avanzadas en cada momento. Esta experiencia, unida a su posicionamiento competitivo, la convierte en una compañía preparada para afrontar con éxito los retos planteados en un mercado globalizado.
- **Empresa eficiente:** la eficiencia constituye 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 se relaciona. En este sentido, centra sus esfuerzos en ofrecer un suministro energético sostenible, eficiente, seguro y respetuoso con el medio ambiente y con los derechos humanos.
- **Empresa innovadora:** la innovación ha sido uno de los motores del desarrollo de la compañía desde su fundación. Además de proyectos de I+D, Gas Natural Fenosa lleva a cabo actividades de vigilancia tecnológica, transferencia de tecnología y fomento de la cultura innovadora.

Indicadores clave de responsabilidad corporativa

Excelencia en el servicio	2016	2015	2014
Cientes satisfechos (%)			
España ¹	7,11	6,92	7,01
Latinoamérica	7,63	7,83	8,07
Chile CGE ²	5,48	5,31	–
Italia ¹	7,86	7,88	7,81
Moldavia	7,94	8,06	8,32
Portugal	7,06	7,22	6,53
Italia, Moldavia y Portugal	7,89	7,99	–
Compromiso con los resultados	2016	2015	2014
Importe neto de la cifra de negocios (millones de euros) ^{3 y 4}	23.184	26.015	24.697
Beneficio operativo bruto. Ebitda (millones de euros) ^{3 y 4}	4.970	5.264	4.845
Inversiones totales (millones de euros) ^{3 y 4}	2.901	2.082	4.342
Beneficio neto (millones de euros) ⁴	1.347	1.502	1.462
Dividendo (millones de euros) ⁴	1.001	1.001	909
Evolución de la calificación Gas Natural Fenosa en DJSI	91	89	86
Gestión responsable del medio ambiente	2016	2015	2014
Emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) (Mt CO ₂ eq)	19,5	22,4	19,8
Factor de emisión (t CO ₂ /GWh)	411	445	406
Emisiones de metano en transporte y distribución (t CO ₂ eq/km red)	9,3	9,3	9,9
Emisiones de SO ₂ /electricidad generada (g/kWh)	0,43	0,55	0,51
Emisiones de NO _x /electricidad generada (g/kWh)	0,73	0,83	0,71
Emisiones de partículas/electricidad generada (g/kWh)	0,04	0,05	0,04
Generación de residuos peligrosos (kt)	9,5	8,1	7,1
Reciclado y valorización energética de residuos peligrosos (%)	86	76	93
Interés por las personas	2016	2015	2014
Índice de plantilla (nº de empleados) ⁵	17.229	19.939	21.961
Hombres/mujeres (%)	71/29	73/27	73/27
Mujeres en puestos directivos (%)	25,7	25,1	24,0
Gastos de personal (millones de euros)	1.013	973	828
Horas de formación por empleado ⁶	51,0	61,4	57,4
Inversión en formación anual (euros)	14.014.713	10.493.080	11.525.099
Empleados incluidos en convenio colectivo (%)	79,5	79,6	72,5
Seguridad y salud	2016	2015	2014
Accidentes con baja	65	125	118
Días perdidos	2.424	3.674	3.035
Víctimas mortales	0	1	1
Índice de frecuencia	1,72	3,08	3,93
Índice de gravedad	0,06	0,09	0,10
Índice de incidencia	3,48	6,33	8,32
Tasa de absentismo (%)	2,15	2,02	1,86

Indicadores clave de responsabilidad corporativa (continuación)

Cadena de suministro responsable	2016	2015	2014
Proveedores con los que existen contratos en vigor	12.072	7.370	8.035
Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)	3.599	3.009	2.956
Presupuesto de compra destinado a proveedores locales (%)	91,9	92,3	92,9
Proveedores evaluados según criterios ambientales, sociales y de prácticas laborales (nº)	9.689	6.997	–
Compromiso social	2016	2015	2014
Evolución de la aportación (millones de euros)	9,99	9,89	11,64
Distribución por tipo de acción (%)			
Social	33,76	33,34	40,44
Medioambiental	7,24	14,71	12,66
Cultural	59	51,95	46,90
Actividades de patrocinio y acción social	403	437	444
Integridad y transparencia	2016	2015	2014
Comunicaciones recibidas por la Comisión del Código Ético	178	135	89
Comunicaciones por cada 200 empleados	1,92	1,37	1,20
Origen geográfico de las comunicaciones (%)			
Argentina	1	4	7
Australia	–	–	1
Brasil	3	4	–
Chile	16	14	–
Colombia	25	14	7
Costa Rica	1	–	–
España	34	43	60
Francia	–	1	–
Italia	1	3	–
Kenia	–	–	–
Marruecos	–	–	1
México	13	6	20
Moldavia	1	1	3
Panamá	1	1	–
Puerto Rico	–	–	1
Sudáfrica	4	9	–
Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (días)	63	47	38
Proyectos de auditoría analizados en base al riesgo de fraude	88	94	34
Comunicaciones recibidas en materia de derechos humanos	0	0	0
Personas formadas en la Política de Derechos Humanos ⁷	10.180	13.883	12.568

¹ Datos correspondientes a clientes residenciales.² Dato medio en una escala del 1 al 7.³ Las cifras en 2014 y 2015 están reexpresadas por discontinuidad del negocio del GLP en Chile, sin tener impacto en el resultado neto.⁴ Indicadores procedentes de Cuentas Anuales Consolidadas auditadas del grupo.⁵ El dato referente a 2016 se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.⁶ El descenso en el dato reportado en 2016 de horas medias de formación por empleado es debido principalmente por la consolidación de datos de Chile, con un volumen formativo menor al del resto del grupo.⁷ El descenso en el dato reportado en 2016 se debe a un cambio de criterio, ya que en anteriores informes se incluían las personas que habían sido formadas, estuvieran o no en la compañía, y el dato incluido en este informe solamente considera la plantilla actual en activo.



El sistema integrado de gestión

En 2016, en Gas Natural Fenosa se ha incorporado al sistema integrado de gestión (SIG) las actividades de distribución y comercialización de electricidad en Chile, se ha ampliado el alcance del certificado de ingeniería con la incorporación de las actividades realizadas en Brasil, Colombia, México y Panamá, y se ha completado la certificación de seguridad y salud de servicio al cliente en España. También se ha avanzado en la certificación de las actividades de distribución y comercialización de gas en Chile y en la incorporación de las actividades de generación de Global Power Generation (GPG), certificadas de manera independiente.

Asimismo, se ha consolidado el enfoque de procesos del modelo de certificación *multisite*, estando todos los alcances certificados asociados al mapa de procesos de Gas Natural Fensa.

En 2016, se ha desarrollado el proyecto de revisión y mejora del SIG para su adecuación a las nuevas versiones aprobadas de las normas ISO 9001 e ISO 14001, donde se ha revisado y actualizado documentación general y el manual del SIG, que culminará en 2017 con la implantación del sistema respecto a los nuevos requisitos con impacto en alcance del certificado global:

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

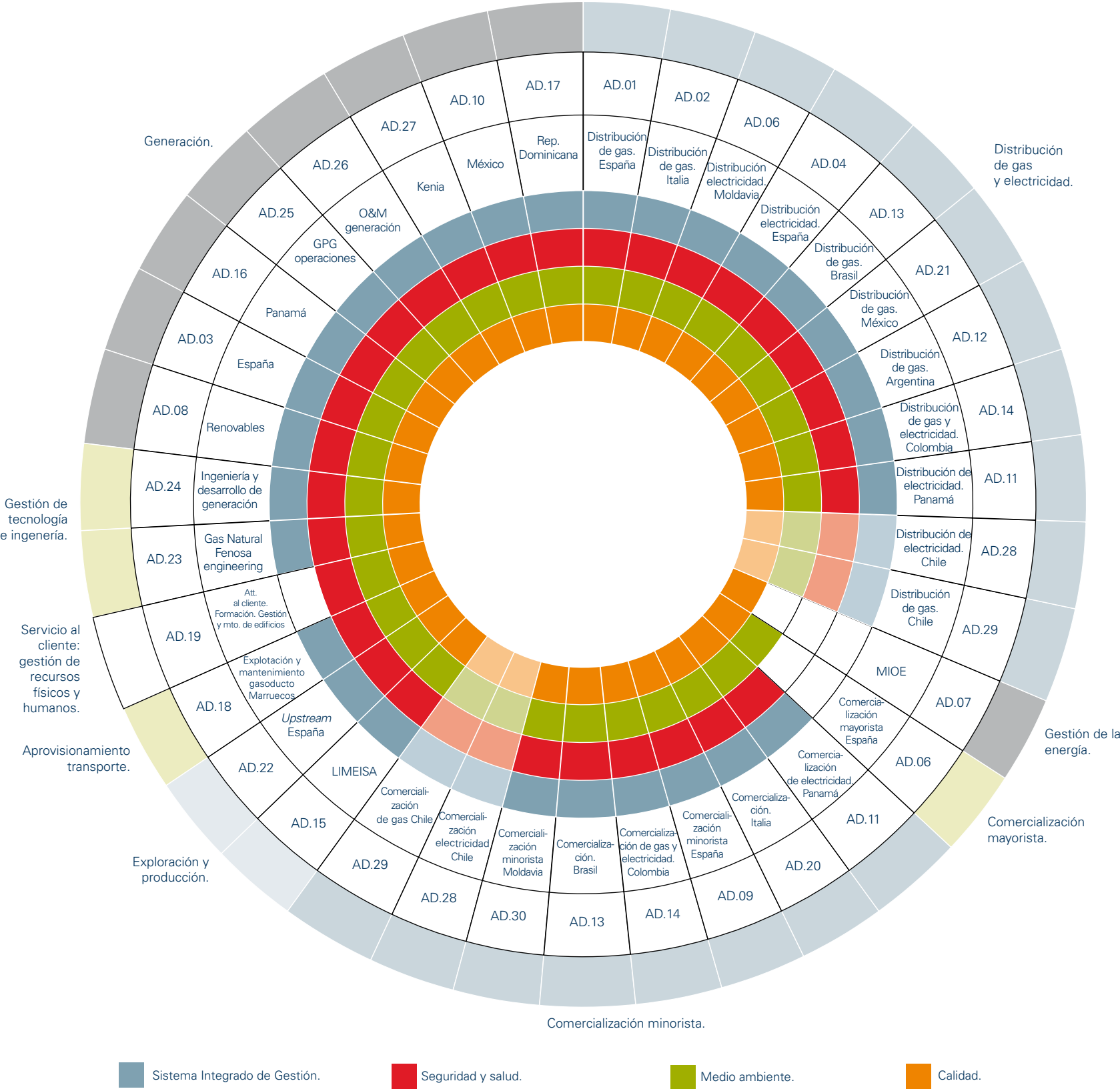


Adicionalmente, durante 2017, se ampliará el SIG con la certificación del resto de sociedades en Chile de distribución y comercialización de electricidad, con la nueva certificación de los procesos de distribución y comercialización de gas, y con la incorporación plena al SIG de los negocios de generación de GPG.

La implantación del módulo de hallazgos de la herramienta Prosafety ha permitido homogenizar el proceso de gestión de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora, que se complementará en 2017 con un nuevo módulo de auditorías, que permitirá la planificación de las auditorías de gestión, el registro de los hallazgos y la emisión de los informes asociados.

Procesos certificados incluidos en el Sistema Integrado de Gestión de Gas Natural Fenosa

Esquema de certificaciones de calidad, medio ambiente y salud



Nota: colores claros en vías de implantación.



Ecoeficiencia

El respeto al medio ambiente es uno de los compromisos de nuestra Política de Responsabilidad Corporativa y la ecoeficiencia es uno de sus principios de actuación.

Gas Natural Fenosa contribuye 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.



Estrategia



Gas Natural Fenosa presentó, en 2016, la nueva visión estratégica de la compañía para el periodo 2016-2020, con una serie de compromisos de cumplimiento de objetivos para 2018, y aspiraciones al 2020. Esta revisión se realizó tras el cumplimiento de los objetivos en 2015 del Plan Estratégico 2013-2015 de la compañía.

La nueva visión tiene por objetivo proteger el exitoso modelo de negocio actual, que ha demostrado su capacidad para capturar el crecimiento durante los últimos años, y establecer las bases para continuar creciendo gracias a las inversiones que contempla el plan.

Inversiones

Durante el periodo 2016-2020, Gas Natural Fenosa invertirá 14.000 millones de euros, destinados principalmente a inversiones en redes de distribución, la construcción de nueva capacidad de generación, fundamentalmente renovable, y el desarrollo del negocio del gas natural licuado (GNL).

Las inversiones permitirán a la compañía aumentar en 3,6 millones los puntos de suministro de gas y electricidad, e incrementar el parque de generación en 3,5 GW, de los que 2,5 GW serán en energía renovable y 1 GW en proyectos de ciclos combinados internacionales.

En cuanto a las redes de distribución, el objetivo es continuar capturando el gran potencial que existe tanto en gas como en electricidad en España y en Latinoamérica, especialmente en los proyectos de gasificación de Chile, Colombia y México.

En el negocio del gas, se realizarán inversiones para incrementar la flota, y así aumentar su flexibilidad y competitividad, y en plantas flotantes de regasificación de GNL.

Objetivos financieros

Gas Natural Fenosa prevé un escenario desafiante durante los años 2016 y 2017, debido a la actual volatilidad de las *commodities* y de los tipos de cambio. Las iniciativas de gestión puestas en marcha y las nuevas inversiones empezarán a mitigar los impactos de este escenario en la segunda mitad de 2017. De esta forma, el objetivo para 2018 es de 5.400 millones de euros de ebitda y 1.600 millones de beneficio neto.

Con las bases del crecimiento establecidas en el primer trienio del plan, la compañía espera un sólido incremento del ebitda y del beneficio neto en el bienio 2019-2020. En concreto, al término de este periodo, el ebitda aumentaría hasta los 6.000 millones de euros (+13% respecto de 2015) y el resultado neto alcanzaría los 1.800 millones de euros (+20% respecto de 2015).

La disciplina financiera y el compromiso con el accionista siguen marcando la estrategia de la compañía. El grupo prevé mantener su estricta política financiera a pesar del entorno difícil de los próximos años, gracias a la fuerte capacidad de la compañía de generar caja, lo que le permitirá reducir los ratios de apalancamiento, mientras incrementa el dividendo y las inversiones.

Planes de eficiencia

La visión estratégica incluye un nuevo plan de eficiencias que sumará unos ahorros de 220 millones anuales en 2018, y el estudio de eficiencias adicionales para el periodo 2019-2020, que podrían acelerarse.

Las iniciativas incluidas en el plan de productividad se centran principalmente en la reducción de costes discrecionales, la racionalización de costes comerciales y operativos, la optimización de costes en áreas corporativas, y la digitalización de procesos y gestión de sistemas de información.

Previsiones para el negocio e impacto regulatorio

Para definir el nuevo Plan Estratégico, la compañía ha tenido en cuenta tres tendencias principales del sector energético, que considera que definirán su futuro:

- > El crecimiento impulsado por los mercados emergentes.
- > La evolución del *mix* de generación hacia renovables y gas natural.
- > La aparición de nuevos modelos de negocio en el sector energético.

Las energías renovables y el gas natural serán los vectores clave para cubrir el incremento de la demanda, acentuado especialmente en los mercados emergentes. Asimismo, la innovación en el mercado energético será otro de los vectores que redefinirán el sector a nivel global, puesto que nuevos modelos de negocio, como la generación distribuida y las *smart grids*, son ya oportunidades de crecimiento, tanto en mercados maduros como en mercados emergentes a medio plazo.

En este periodo hasta 2020, Gas Natural Fenosa realizará una gestión activa de la cartera de negocios en función del retorno, riesgo y creación de valor para los accionistas.



Prioridades estratégicas

Gas	Generación de electricidad	Redes	Servicios, minoristas e innovación
Optimizar la cartera global de gas.	Impulsar una regulación que contemple adecuadamente la seguridad de suministro, diversificación, eficiencia económica y sostenibilidad.	Continuar gestionando los aspectos regulatorios del negocio.	Desarrollar nuevos productos y servicios para clientes finales.
Adaptar y renegociar contratos de suministro de gas.	Ajustar la capacidad e inversiones para cumplir con la nueva regulación de emisiones.		Crear una plataforma para generación distribuida y servicios relacionados.
Desarrollar posiciones de GNL en mercados finales.		Capturar el potencial de crecimiento orgánico, tanto en Europa como en Lationamérica.	Continuar con la digitalización de servicios y procesos.
Incrementar la flexibilidad de la flota con la incorporación de nuevos metaneros.	Desarrollar nuevas oportunidades en generación internacional y el crecimiento de la plataforma de renovables en España.		Expandir el modelo de servicios y soluciones energéticas a Latinoamérica.
Reforzar y hacer uso de las ventajas competitivas a nivel logístico.			
Implementar las iniciativas del plan de eficiencias.			

Capacidad planificada para satisfacer la demanda futura proyectada (MW)

Tecnología	Capacidad proyectada
Proyectos en fase avanzada	128
Cogeneración y otros	128
Proyectos en fase de <i>permitting</i>	2.552
Eólica	1.859
Minihidráulica	0
Hidráulica	0
Fotovoltaica	693



Sensibilización

Fomentamos la sensibilización respecto al despilfarro de los recursos naturales y la incapacidad del medio de asimilar los residuos de los procesos de producción.

Conscientes de la importancia de realizar una gestión ambiental adecuada, que preserve el entorno, hemos desarrollado una cultura empresarial de respeto y sensibilización por el medio ambiente que se traslada a nuestros empleados, clientes, suministradores y a la sociedad en general.



Innovación sostenible

Visión de la innovación. Pág. 40

Enfoque de la innovación. Pág. 42

Plan de innovación. Pág. 44

Innovación abierta. Pág. 65



Innovación

Visión de la innovación

[103-1], [103-2], [103-3]

(Tecnología e innovación) y [102-12]

Un proceso continuo de innovación constituye, sin duda, una de las palancas clave de la actividad empresarial.

Las empresas más innovadoras son, en general, las que mejor responden a los nuevos retos del entorno y lo hacen mediante tecnologías, procesos y modelos de negocio que les posicionan con ventaja en sus mercados. Además, con frecuencia, las innovaciones surgen,

se abaratan y se difunden a un ritmo que lleva a disrupciones significativas de gran impacto en dichos mercados.

Por todo ello, desde la alta dirección de Gas Natural Fenosa se ha impulsado la implantación de un modelo de innovación que asegura la alineación con las prioridades establecidas en el nuevo Plan Estratégico 2016-2020 de la compañía y se apalanca en la comunidad innovadora a nivel internacional.

Este modelo está compuesto por la visión de innovación consensuada con los negocios y que da respuesta a los cambios tecnológicos a los que se enfrenta el sector, una metodología robusta de vigilancia tecnológica y de gestión del portfolio de proyectos de innovación y una fuerte cultura innovadora

en la compañía, con programas de intraemprendimiento y herramientas de fomento a la innovación, que asegura la respuesta más adecuada a las dinámicas de cambio del entorno.

El alineamiento del Plan Estratégico con el Plan de Innovación, se ha asegurado a través de cinco *workshops* realizados a mediados de 2016, con los directivos de todas las áreas de negocio y corporativas cubriendo todas las áreas geográficas. El resultado de estos *workshops* ha sido la definición de las líneas prioritarias de innovación de Gas Natural Fenosa y acorde con ello una dedicación de esfuerzos con foco en las áreas prioritizadas.

Gas Natural Fenosa reconoce, además, que el mayor potencial de la innovación se encuentra en la colaboración, de manera abierta, con los principales actores del entorno, tanto públicos como privados.

Por ello, comparte sus retos a través de alianzas y de participaciones en los foros de movilización de la tecnología, orientando la cadena tecnológica y colaborando en la obtención de objetivos comunes. Asimismo, colabora con administraciones públicas en la identificación de las necesidades generales de desarrollo tecnológico en sus negocios y en la definición de los planes correspondientes.

Como empresa multinacional, ajusta su actuación a las necesidades de los diferentes entornos en los que tiene presencia, si bien los principios generales de actuación, como la lucha contra el cambio climático, la búsqueda de la eficiencia y un uso más avanzado de la energía, presiden su estrategia global en todos estos ámbitos.

Así, mantiene una presencia muy activa en los principales foros de discusión tecnológica, tales como International Gas Union (IGU), Eurogas, Eurelectric, The European Gas Research Group (GERG), plataformas tecnológicas como Futured, Eficiencia Energética, Ciudades inteligentes o CO₂, y la Alianza para la Innovación Energética en España (ALINNE).

Esta actividad se complementa con actuaciones destinadas a cultivar un ecosistema de innovación potente mediante la creación de *hubs* de innovación abierta, como Barcelona Tech City, y actuaciones de impulso al intraemprendimiento, como el programa Emprende.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 7: energía asequible y no contaminante

El séptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “un sistema energético bien establecido apoya todos los sectores: desde las empresas, la medicina y la educación a la agricultura, las infraestructuras, las comunicaciones y la alta tecnología”. Una de cada cinco personas de la población mundial viven sin electricidad.

Con relación a la innovación sostenible, Gas Natural Fenosa muestra su compromiso con este objetivo llevando a cabo proyectos en varias áreas: GNL, generación de energías renovables, reducción de emisiones, eficiencia energética, movilidad y redes inteligentes, entre otros.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico

El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “la erradicación de la pobreza solo es posible mediante empleos estables y bien remunerados, sin embargo, casi 2.200 millones de personas viven por debajo del umbral de pobreza, con menos de 2 dólares estadounidenses al día”.

Con relación a la innovación sostenible, Gas Natural Fenosa se compromete con el trabajo decente y crecimiento económico mediante una actividad de innovación que aplica la tecnología y el conocimiento para la creación de valor. Asimismo, trata de minimizar riesgos operativos en los activos de la compañía y de seguridad en el trabajo a través de la innovación.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 9: industria, innovación e infraestructura

El noveno Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “el crecimiento sostenido debe incluir una industrialización que ofrezca oportunidades a todas las personas y cuente con el respaldo de la innovación y de infraestructuras resilientes”.

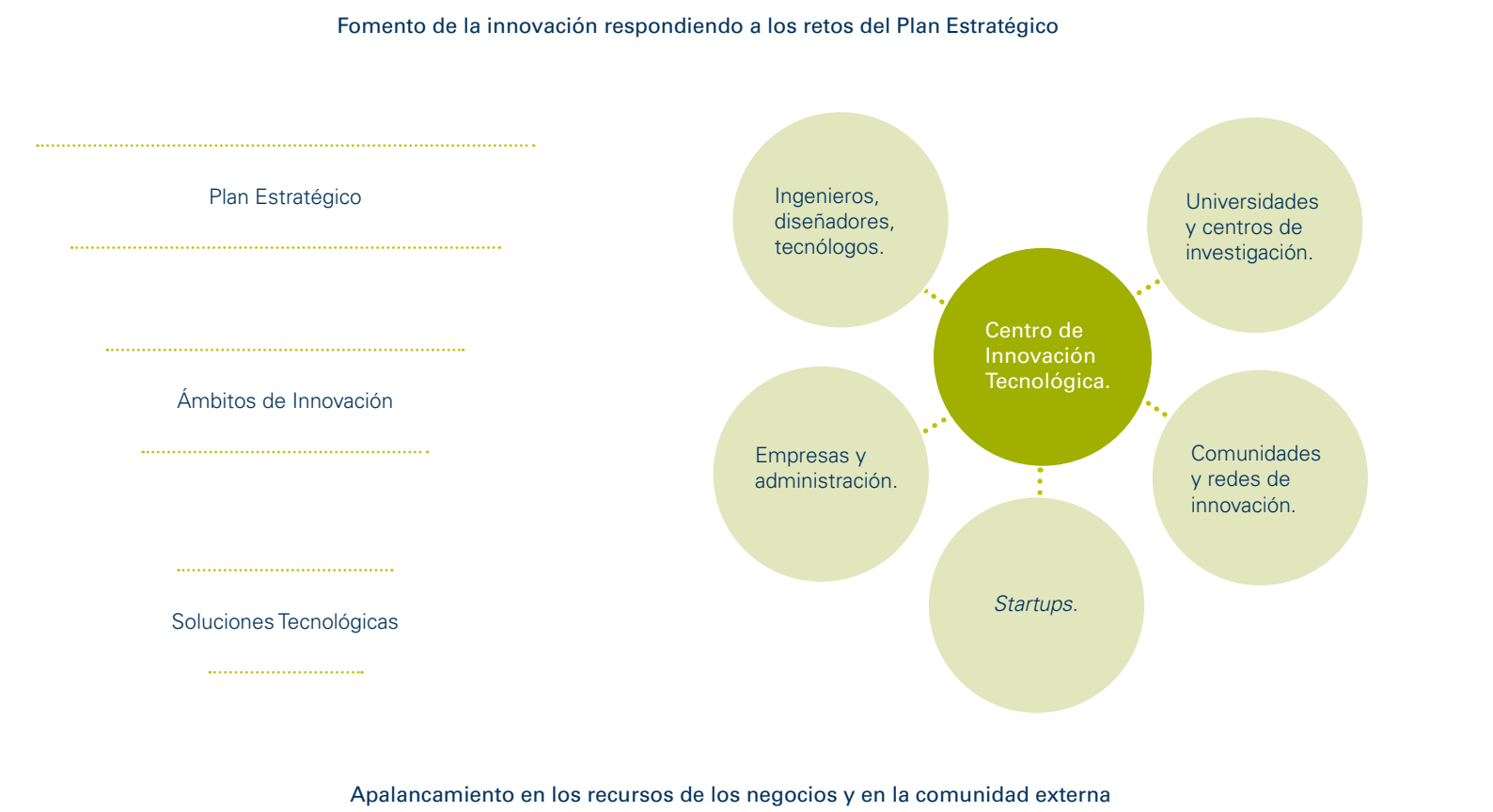
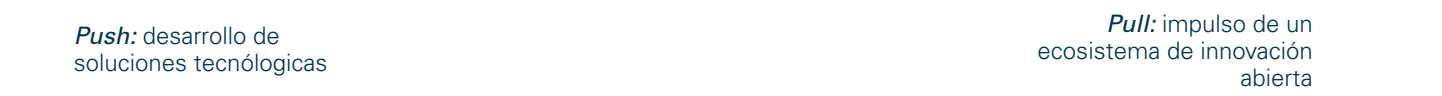
Con relación a la innovación sostenible, Gas Natural Fenosa mantiene un compromiso con la industria y sus infraestructuras que se materializa en la creación del Observatorio Tecnológico y del Centro Tecnológico, la creación de foros y *newsletters*, y la participación en asociaciones de innovación tecnológica, entre otros.

Enfoque de la innovación

Gas Natural Fenosa emplea dos enfoques complementarios para asegurar el éxito en la innovación tecnológica. Un enfoque *Push* para el desarrollo de soluciones tecnológicas y un enfoque *Pull* de impulso y tracción del ecosistema de innovación abierta.

De acuerdo con este modelo, la compañía realiza su actividad de innovación para obtener y aplicar la tecnología, conocimiento y cambios que sus diferentes negocios precisen. Así,

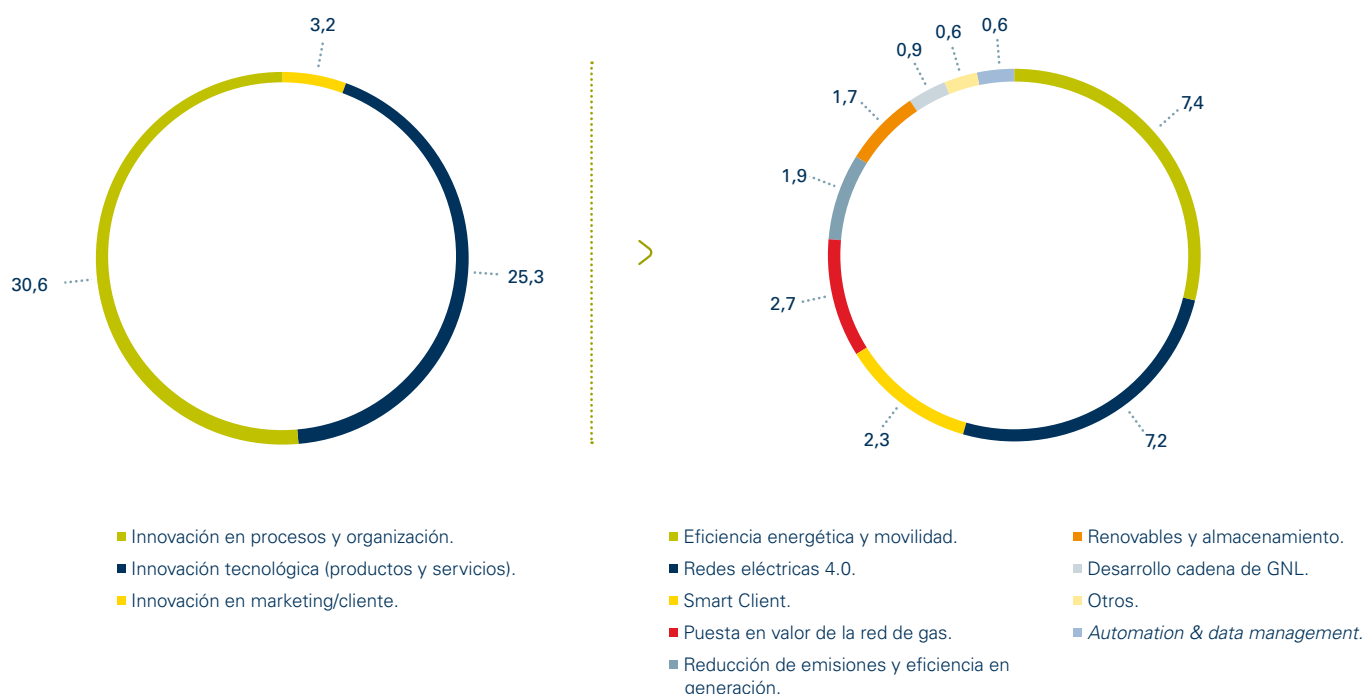
contribuye a la creación de valor y a la minimización del riesgo operativo en todas las fases de la vida de los activos del grupo.



Inversión en innovación (millones de euros)

[OG2]

En 2016, la cifra total de inversión en innovación ascendió a 59,2 millones de euros, repartidos por áreas según se indica a continuación:



El incremento del esfuerzo respecto al reportado en años anteriores responde al alineamiento con las prioridades de los negocios que multiplican su impacto al orientar parte de los recursos a innovación para asegurar la sostenibilidad del negocio a medio plazo. Por tanto, el perímetro considerado de innovación incluye además de la innovación tecnológica, la innovación en procesos y organización, y la innovación en marketing/cliente).



La compañía realiza su actividad de innovación para obtener y aplicar la tecnología, conocimiento y cambios que sus diferentes negocios precisen, contribuyendo a la creación de valor y a la minimización del riesgo operativo en todas las fases de la vida de los activos del grupo

Plan de innovación

El plan de innovación se estructura a través de líneas de acción prioritarias para contribuir a alcanzar los objetivos marcados en el Plan Estratégico. Dicho plan vertebra la innovación alrededor de cinco redes de trabajo multidisciplinares y ocho ámbitos de innovación tecnológica.

Gas Natural Licuado (GNL)

El objetivo general de esta línea es fortalecer la infraestructura de transporte, almacenamiento y distribución del GNL, a todas las escalas, para impulsar su uso como combustible alternativo a los derivados del petróleo y como solución en la propulsión de buques más respetuosos con el medio ambiente.

El GNL, comparado con dichos combustibles, presenta emisiones de dióxido de carbono (CO₂) significativamente menores y prácticamente no emite dióxido de azufre (SO₂), óxidos de nitrógeno (NO_x) ni partículas contaminantes.

La proliferación del GNL como combustible en embarcaciones reclama nuevas soluciones de repostaje desde el mar y la tierra (*bunkering*). En este contexto, Gas Natural Fenosa es consciente de la necesidad de desarrollar una logística del GNL que permita su implantación a media y pequeña escala. Por ello, participa en el desarrollo de nuevas soluciones optimizadas, tanto desde el punto de vista de transferencia y repostaje del GNL, como de equipos y procedimientos que garanticen la cantidad y calidad del combustible transferido (metrología).



Redes de trabajo		Ámbitos de innovación	
Generación	Gas Natural Licuado (GNL)	Desarrollo de la cadena de GNL	
		Renovables y almacenamiento	
		Reducción de emisiones y eficiencia en generación termoeléctrica	
Redes		Puesta en valor de las redes de gas	
		Redes eléctricas 4.0	
Cliente		Smart Client	
		Eficiencia energética y movilidad	
Automatización y gestión de la información		Automatización y gestión de la información	



Proyectos de Gas Natural Licuado (GNL)

El desarrollo de la logística del GNL requiere contar con una adecuada metrología, tanto de la cantidad como de la calidad del producto, dado que actualmente existen carencias en cuanto a la precisión de las medidas, falta de bancos de calibración específicos de GNL, así como procedimientos y estándares de medida aceptados por los agentes del sector. En este sentido, Gas Natural Fenosa participa junto con los principales centros metrológicos en el desarrollo de varias iniciativas.

Proyectos de medida de caudal

EMPIR II. Metrology for LNG II (2015-2017).

Su objetivo consiste en el diseño, construcción y validación de una instalación de calibración de medidores de caudal de hasta 200 m³/h

(expandible hasta 400 m³/h) de GNL en la zona próxima a la Terminal Regasificadora de Gate (Holanda).

Proyectos de medida de calidad

GERG. Espectroscopia Raman (2016-2017).

Medir la calidad del GNL resulta fundamental para determinar sus parámetros y para conocer la energía en las operaciones de compra/venta de GNL. Este proyecto tiene el objetivo de determinar la precisión de la tecnología por espectroscopia Raman para medir la composición y poder calorífico del GNL en fase líquida directamente de la línea de descarga en una regasificadora. Permite obtener resultados que sean

comparables mediante técnicas tradicionales a través del cromatógrafo. Durante este año, se han realizado pruebas en la Terminal de Zeebrugge (Bélgica).

Proyectos de aprovisionamiento de gas a los buques

Multiple Truck to Ship (2015-2017).

Entre las modalidades de aprovisionamiento de gas natural a los buques, la más habitual es la denominada Truck to Ship (TTS). Este tipo de suministro desde camión consiste en la conexión directa de una cisterna o contenedor estacionado en el muelle, mediante el sistema de impulsión del propio camión. Con el fin de mantener las ventajas propias

de este sistema y de resolver sus limitaciones, Gas Natural Fenosa está trabajando en el concepto Multiple Truck to Ship (MTTS), basado en la descarga de varias cisternas simultáneamente y con unos caudales de trasiego que consigan tiempos de carga aceptables para las operaciones marítimas.



Generación: renovables y almacenamiento

Energía renovable

La compañía dispone de un *mix* de generación equilibrado, capaz de responder adecuadamente a la demanda de energía de las sociedades en las que opera, apostando siempre por el impulso de las tecnologías más respetuosas con el medio ambiente.

Entre sus objetivos prioritarios destaca:

- > Desarrollar nuevas tecnologías que permitan aumentar el porcentaje de energía renovable de su portfolio e integrarla en la red eléctrica.
- > Optimizar el aprovechamiento de las instalaciones renovables que ya están en servicio, por ejemplo, mediante la extensión de su vida útil o por un mejor uso del recurso eólico.

Energía hidráulica

Gas Natural Fenosa desarrolla sus principales actividades de innovación en el área de la energía hidráulica en el Centro Internacional de Excelencia Hidráulica (CIEH).

La misión de este centro es promover y canalizar iniciativas de I+D+i en materia de aprovechamiento de la energía hidráulica convencional y marina que puedan ser trasladadas en las fases de desarrollo o explotación a las instalaciones de la compañía a nivel mundial.

Desde el CIEH se promueven, además, acuerdos de colaboración con universidades, centros tecnológicos, centros de investigación y empresas de reconocido prestigio internacional.

Almacenamiento

Las actividades de innovación en el área de almacenamiento de energía se han enfocado principalmente en la acumulación de energía eléctrica en baterías, tanto en grandes instalaciones que faciliten un mejor funcionamiento de la red eléctrica, como a pequeña escala de cara a su utilización distribuida.

En otro orden de cosas, la compañía también está analizando la producción de gas natural sintético a partir de energía eléctrica excedentaria (*power to gas*) y de CO₂ capturado, que en el caso de ser de origen renovable permite combinar un mecanismo de captura de emisiones con una fuente energética limpia.



Proyectos de generación: renovables y almacenamiento

Proyectos de generación renovable: eólica

Evolución de los sistemas de información (2016-2017).

El objetivo de las iniciativas puestas en marcha es mejorar la gestión y la seguridad de las plantas a través de la implementación de sistemas de información que permitan concentrar los datos, optimizar la planificación de las actividades y que ayuden a anticiparse a las tendencias de los mercados.

Mejora del comportamiento, seguridad y seguimiento de aerogeneradores (2016-2017).

Se están adoptando medidas de mejora para aumentar la producción y la vida útil de los parques eólicos. El seguimiento del estado de

componentes principales permite anticiparse, poder planificar las acciones de mantenimiento en el momento óptimo, y conocer la vida remanente de los mismos.

Asimismo, se están desarrollando iniciativas para proteger los aerogeneradores de las inclemencias del tiempo, especialmente la formación de hielo, desde el punto de vista de seguridad y de la producción.

Proyectos de energía hidráulica

Análisis de riesgos en compuertas (2016).

Este proyecto consiste en el análisis del estado de seguridad de una presa aplicando una metodología de análisis de riesgos a las compuertas de aliviadero. Se priorizan las inversiones mediante la evaluación sistemática y homogénea del estado actual de las compuertas, la estimación de la fiabilidad de las mismas y la propuesta de mejoras con evaluación de costes. El resultado del análisis garantiza una gestión adecuada de los riesgos naturales e inherentes a toda infraestructura hidráulica, apoyándose en herramientas que permiten la toma de decisiones de forma transparente y objetiva.

Análisis regional de avenidas (2014-2017).

Las últimas tendencias en estudios hidrológicos y regionales, aplicados a las cuencas de Gas Natural Fenosa en Galicia permiten la revisión de las avenidas de diseño y resguardos para los principales embalses. Esto contribuirá a optimizar el recurso hidráulico y la producción así como aumentar la seguridad de las instalaciones, especialmente en caso de avenidas.

Auscultación de presas vía satélite (2016-2017).

La auscultación de presas es fundamental para conocer el comportamiento y la seguridad de las presas. Se trata de una iniciativa, especialmente útil para lugares de difícil acceso, cuyo objetivo es controlar los movimientos de la presa aplicando tecnología aeroespacial.

Asimismo, se están desarrollando nuevas tecnologías para adquisición de datos y transmisión al centro de control mediante satélite.

Microturbinas (2014-2018).

Con este proyecto se aprovecha energéticamente el caudal ecológico, aumentando la eficiencia y por tanto realizando una gestión óptima del agua. Una vez realizada la instalación de microturbinas en Castrejón, se iniciará el despliegue a otros emplazamientos.

Generación: reducción de emisiones y eficiencia energética

Generación termoeléctrica

Gas Natural Fenosa, en su compromiso por preservar el medio ambiente, trabaja en este ámbito de innovación en dos líneas principales:

- > Mejora del rendimiento de plantas de generación: optimizando la gestión del agua utilizada en los procesos, con proyectos como destilación en membranas y ósmosis directa.
- > Reducción de emisiones en generación: participando en proyectos con Electric Power Research Institute

(EPRI) de captura y almacenamiento de CO₂ en postcombustión, con tecnologías *chilled ammonia* y aminas para tener experiencia de diseño, operación y mantenimiento, y costes reales.



Proyectos de generación: reducción de emisiones y eficiencia energética

Proyectos de reducción de emisiones y eficiencia en generación termoeléctrica

PTC Manager Parts Tracking (2014-2016).

Desarrollo de un *software* para el control de ciertas partes de la turbina de gas en el que poder consultar para cada número de serie el estado en el que se encuentra (montado, almacén, taller o desechado). Con esta herramienta se podrá controlar además el número de horas y de reacondicionamientos que acumula la pieza.

Menos H₂O (2014-2017).

Su objetivo es optimizar el consumo y tratamiento de agua de las centrales de ciclo combinado. Se han desarrollado las siguientes actividades:

- > Aplicación de un sistema de destilación por membranas a la corriente de purga de la caldera de recuperación y del sistema de toma de muestras en centrales de ciclo combinado para conseguir una tecnología que permita la valorización de una corriente de vertido de gran calidad y de alta temperatura.
- > Minimización de riesgos biológicos en torres de refrigeración mediante el desarrollo de un sistema óptico de monitorización *in situ*, que proporcione los resultados analíticos de la concentración de microorganismos aerobios en el agua de refrigeración de las centrales de ciclo combinado en el menor tiempo posible.



El Plan de Innovación vertebra su actividad alrededor de cinco redes de trabajo multidisciplinarias: gas natural licuado, generación, redes, cliente y automatización y gestión de la información

Redes: puesta en valor de redes de gas



Redes de gas

El reto principal de la compañía en esta línea es conseguir mayor optimización en la seguridad y durabilidad de la red, así como mayor automatización y una mejor interacción con el cliente.

Líneas de actuación de redes de gas

Automatización de la red distribución de gas.

Gas Natural Fenosa trabaja en el desarrollo de materiales de mayores prestaciones, nuevas soluciones de despliegue de red, el desarrollo de sensores inteligentes que emitan información útil para la explotación y mantenimiento de la red, el desarrollo de sistemas de transmisión de dicha información, la ejecución de labores en remoto y la mejora de medidores en el punto del suministro.

Distribución de gas a pequeña escala.

La explotación de redes de gas a pequeña escala requiere de plantas satélite con almacenamiento de GNC y GNL a pequeña escala. Con la ayuda de estas microredes es posible abastecer núcleos de población aislados o alejados de la red principal.

Asimismo, la compañía forma parte de la iniciativa The European Gas Research Group (GERG), cuyo objeto es el fomento, apoyo y desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo, para mantener a la industria europea del gas a la vanguardia de la innovación energética.

Uno de los aspectos más relevantes de esta plataforma es la interacción dentro de los programas técnicos, donde diferentes comités formados por expertos de las distintas organizaciones miembros se reúnen regularmente para intercambiar ideas, explorar potenciales colaboraciones, y establecer los proyectos GERG.

Las líneas prioritarias en innovación de este organismo son entre otras: asegurar el suministro de gas a Europa, mejorar la seguridad e integridad de las redes de gas, desarrollar usos inteligentes de gas y gestión de la demanda, y mejorar la sostenibilidad del suministro de gas natural en los futuros esquemas energéticos.

Gas natural renovable

La compañía está trabajando en los principios de funcionamiento y en las ventajas de las tecnologías disponibles para la producción de biogás y de biomasa sólida para incentivar el uso de gas natural renovable.

El uso de gas natural renovable proporciona una valorización energética de la biomasa, abriendo la posibilidad de distribuir y consumir un gas de producción autóctona, reduciendo la dependencia energética exterior y contribuyendo al desarrollo de la economía local y ayudando en el cumplimiento de los objetivos de la Unión Europea para 2020.

Gas Natural Fenosa participa actualmente en diversos proyectos, en el ámbito nacional y europeo, cuyo objetivo es obtener gas natural renovable generado a partir de recursos renovables, y que mediante diferentes procesos permita

inyectarlo en la red de distribución de gas natural, con la calidad adecuada para su posterior aplicación en sectores como el industrial, movilidad, doméstico o generación eléctrica.

Las iniciativas desarrolladas por la compañía en este ámbito abarcan distintas líneas de acción, como *upgrading* de biogás (a partir de residuos y/o cultivos), metanación de bio-syngas (biomasa y/o cultivos) y metanación con hidrógeno (*power to gas*).



Proyectos de puesta en valor de redes de gas

Proyectos de puesta en valor de las redes de gas

GERG Methane Emissions (Smart Greenhouse Gas Emissions) (2016-2017).

Se trata de la segunda fase del proyecto Greenhouse Gas Emissions, cuyo objetivo era analizar los métodos en Europa para estimar las emisiones de metano procedentes de la red de distribución de gas y establecer las mejores prácticas realizando un enfoque común europeo en dicho cálculo.

Durante esta fase además de analizar estos métodos de estimación de emisiones, se está trabajando en la elaboración de una metodología de cálculo común para Europa optimizada en función de las categorías de emisiones.

Proyectos de gas natural renovable

Smart Green Gas (2014-2018).

Desarrollo de nuevas tecnologías de producción de biogás, biometano y nuevos sistemas que permitan la medición continua y el control remoto de la inyección en red del biometano producido. Durante 2016, se ha comenzado la integración de todos los equipos para probar el sistema a partir del segundo trimestre de 2017.

Renovagas (2014-2016).

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar una planta de producción de gas natural sintético (GNS) a partir de la producción electrolítica de hidrógeno mediante energías renovables y su metanación con el CO₂ de una corriente de biogás, de manera que el gas natural obtenido sea totalmente renovable.

Esta tecnología conocida como *power to gas*, permite usar la gran capacidad de acumulación del sistema gasista para optimizar y maximizar el uso de energías renovables, almacenando el excedente de producción eléctrica de energía renovable en forma de gas natural que puede ser utilizado posteriormente para producción de calor o para generar electricidad.

Aunque la actividad principal finalizó en 2016, el proyecto se prolongará hasta junio de 2017, con el seguimiento técnico de los avances de la planta piloto, ya construida y trasladada a la planta de EDAR de Jerez.

Italic@ (2016-2018).

Italia se ha marcado el objetivo de tener instalado un 50% de contadores inteligentes de gas, respecto al total de contadores de gas para diciembre de 2018, es decir, tiene el objetivo de tener instalados más de 220.000 contadores inteligentes. En 2016, ya se ha instalado un 15% del total.

Italic@ pretende aprovechar la experiencia previa de la compañía que tiene en proyectos como Itac@ en electricidad y pilotos de telemedida en redes de gas. Además, Gas Natural Fenosa pretende utilizar este proyecto como referencia para todas las compañías distribuidoras de gas, definiendo y validando el modelo tecnológico, el equipamiento y las telecomunicaciones.

Góngora (2014-2016).

Se trata de un proyecto piloto de limpieza del biogás procedente del vertedero de Góngora (Navarra) para producción de biometano con la calidad exigida para su inyección en la red de gas natural o para utilizarlo como combustible en vehículos. En 2016, el proyecto ha finalizado con la circulación de un autobús urbano y dos camiones de residuos que circularán por la ciudad alimentados con el biometano generado.



Redes: redes eléctricas 4.0

La compañía sigue dedicando grandes esfuerzos a optimizar la red de distribución de electricidad, con especial atención a la seguridad en el trabajo, los aspectos medioambientales y la mejora en la calidad del suministro. Dichos esfuerzos buscan transformar las redes eléctricas en redes cada vez más inteligentes.

Líneas de actuación de redes eléctricas 4.0

Integración de la generación renovable en la red de electricidad.

Este es uno de los grandes retos para la operación del sistema eléctrico en el que la compañía viene trabajando, dada la variabilidad de la energía renovable.

Debido a la creciente incorporación de las energías renovables, y para facilitar el máximo aprovechamiento de los recursos energéticos sostenibles, la tipología tradicional de la red de distribución y su gestión son aspectos que están evolucionando hacia un nuevo modelo energético que se apoye en las funcionalidades que aportan las redes inteligentes.

Automatización de las redes eléctricas.

Los desarrollos procuran integrar, de forma automatizada y eficiente, el comportamiento de todos los agentes en la red eléctrica inteligente, para aportar una mejor y mayor información sobre la red. Esto permite una gestión individualizada, consiguiendo equilibrar mejor la oferta y la demanda entre productores y consumidores, y así optimizar la producción y la distribución de la electricidad.

Proyectos de redes eléctricas 4.0

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

La red inteligente, definida como la red eléctrica que integra de forma inteligente el comportamiento y acciones de los usuarios conectados a la misma con objeto de asegurar eficientemente un suministro sostenible, económico y seguro, se compone de distintas tecnologías y nuevos modelos de gestión que se implantarán progresivamente en la red.

En estos momentos se están destinando grandes esfuerzos de investigación, innovación y demostración que permitan acercar al mercado las distintas tecnologías y herramientas incluidas en la red inteligente. Las actividades realizadas

en I+D+i durante 2016 en el ámbito de las redes inteligentes, se agrupan en torno a cinco líneas estratégicas tecnológicas definidas:

1. Telegestión de contadores.
2. Automatización de la red.
3. Integración de recursos energéticos distribuidos.
4. Tecnologías de información y comunicación.
5. Optimización de los procesos de desarrollo y mantenimiento.

El objetivo común de todas ellas es evolucionar la red de distribución hacia una red más inteligente, optimizando los procesos del negocio de distribución eléctrica.

Durante el año 2016, se ha continuado el desarrollo de la red inteligente en tres ámbitos de actuación: proyectos de innovación tecnológica, proyectos de demostración e implantación real de tecnologías más novedosas.

Los proyectos de innovación tecnológica más representativos finalizados durante el año 2016 han sido los siguientes:



Proyectos de innovación tecnológica finalizados en 2016

DISCERN¹ (2012-2016).

El resultado ha de ayudar a optimizar el grado de observabilidad necesario para avanzar en la automatización de las redes eléctricas de media y baja tensión por parte de sus operadores. Estos Distribution System Operatos (DSOs) se encontrarán en un futuro cercano con unos flujos de energía mucho más dinámicos que los actuales motivados fundamentalmente por la generación distribuida. Ello necesitará de unas soluciones que en este proyecto se han probado y validado en varios países y circunstancias diversas. El proyecto se ha desarrollado en Dinamarca, España e Italia.

IGREENGrid² (2012-2016).

Persigue objetivos y resultados similares al proyecto DISCERN, aunque esté focalizado en la integración de energías renovables en la red de media y baja tensión. El ámbito de este proyecto ha sido Alemania, Austria, España, Francia, Grecia e Italia.

¹ Distributed Intelligence for Cost-Effective and Reliable Distribution Network Operation.

² Integrating Renewables in the European Electricity Grid.

En cuanto a proyectos de innovación tecnológica que se encuentran actualmente en proceso de ejecución cabe destacar:



Durante 2016, se continuó desarrollando la red inteligente en tres ámbitos de actuación: proyectos de innovación tecnológica, proyectos de demostración e implantación real de tecnologías más novedosas



Proyectos de innovación tecnológica en proceso de ejecución

IDE4L¹ (2013-2016).

En su etapa final, este proyecto demostrativo de tres años de duración tiene como objetivo definir y desarrollar el concepto de gestión activa de la red de distribución, abarcando aspectos como la automatización de la red, los sistemas de información y aplicaciones de gestión de las redes eléctricas. La metodología consiste, por un lado, definir el concepto de red de distribución activa para la penetración a gran escala de las energías renovables (en tres horizontes temporales: ahora, 2020 y 2050); por otro lado, desarrollar aplicaciones avanzadas que permitan la planificación, el seguimiento y el control de toda la red y los recursos energéticos distribuidos, con el fin de permitir la visión de futuro de las redes de distribución; y por último, probar las aplicaciones desarrolladas en entornos reales (Dinamarca, Italia y España).

OSIRIS² (2014-2017).

Tiene prevista su finalización en el primer trimestre de 2017, con este proyecto se busca optimizar las funcionalidades aportadas por las redes inteligentes, aprender acerca de las incidencias en las comunicaciones de los equipos de telegestión y mejora de la calidad de suministro eléctrico frente a averías.

Red ACTIVA³ (2015-2018).

Con este proyecto se pretenden reforzar los activos de gestión remota inteligente, proporcionando la capacidad bidireccional de generación distribuida.

Los objetivos principales ligados a las redes inteligentes son:

- > Mejorar y desplegar dispositivos que solucionen problemas de operación de red concretos identificados en la red de distribución de media tensión y baja tensión.
- > Maximizar el uso de la información obtenida a través de los elementos desplegados en la red de distribución para mejorar la gestión de los activos, conseguir un mantenimiento predictivo más ajustado de la red a través de una red que es capaz de dar más información, ser más eficaz y cumplir sus propósitos de la mejor forma posible, haciendo una red más activa.

LINTER⁴.

Su principal objetivo es desarrollar los proyectos en los que se está construyendo la tecnología y poder validar, previamente, cualquier implantación en campo dando soporte a todos los proyectos de innovación y despliegue de redes inteligentes. Este centro está focalizado en la interoperabilidad de contadores, la automatización de la red de media y baja tensión y la integración de generación renovable. Este entorno, junto con la microred desplegada en nuestras oficinas, permite evaluar en pequeña escala el efecto de las nuevas tecnologías, incluyendo sus ventajas y posibles dificultades.

¹ Ideal Grid for All.

² Optimización de la supervisión inteligente de la red de distribución.

³ Innovación en la automatización de la red de distribución de neutro aislado.

⁴ Laboratorio de Integración de Redes.

Todos estos proyectos hacen usos de tecnologías novedosas en diferentes estados de madurez. Desde Gas Natural Fenosa, se está impulsando su desarrollo participando en foros, consorcios y proyectos a nivel nacional e internacional, en la mayoría de los casos financiados por diferentes programas de las administraciones públicas españolas o europeas.



Proyecto de subestación compacta (2016-2017)

El proyecto de nuevo diseño de subestación ultracompacta afronta los retos de construcción de subestaciones en un entorno globalizado de exigencia versátil con los mayores estándares de calidad disponibles en el mercado eléctrico.

La solución se basa en sistemas modulares acoplables donde cada módulo es capaz de transportar los elementos de construcción y equipamiento eléctrico necesario hasta el destino donde se acoplan para formar parte del edificio terminado.

Entre los objetivos que persigue esta iniciativa cabe destacar la optimización del edificio ajustándose al espacio disponible, la facilidad de ampliación dada su modularidad, la minimización de costes de obra civil y de sus riesgos asociados,

y una mayor calidad de ejecución y reducción de plazos a nivel de obra, mejorando el montaje y reduciendo la movilidad y experimentación del personal.

Durante 2016, esta iniciativa se ha materializado de forma exitosa presentándose a clientes potenciales tanto a nivel interno como externo y ha sido difundida dentro del comité español del Consejo Internacional de Grandes Redes Eléctricas (CIGRE).

El desarrollo de la subestación de La Chorrera en Panamá constituirá el primer despliegue de la subestación ultracompacta por parte de Gas Natural Fenosa.

Dentro de las iniciativas para mejorar la telegestión de los contadores y optimización de la tasa de lecturas, se está trabajando en diferentes iniciativas tanto para detectar las fuentes de ruidos como la metodología para identificar la tipología de ruidos. Entre ellas, destacan:



Proyectos de telegestión de contadores

PLC-NOISE¹ (2015-2016).

Los contadores inteligentes instalados en los hogares comunican con el centro de transformación (y de ahí con los servidores de la compañía), a través del propio cable eléctrico, mediante la tecnología Power Line Communications (PLC) en un rango de frecuencias reservada para usos eléctricos. Por la actividad en los equipos conectados a la red eléctrica, se producen diferentes interferencias o ruidos que afectan a la banda utilizada por los contadores, con lo que se pierde la comunicación con los mismos. El proyecto ha permitido subir varios niveles en el diagnóstico local del ruido en campo.

Maleta ruidos (2016).

Los nuevos contadores de telegestión utilizan la banda de radiofrecuencia 40-95 KHz reservada para *utilities*. En la red de baja tensión existen perturbaciones que aparecen en la misma banda, provocada por receptores conectados en los suministros. Para poder diagnosticar las perturbaciones en la red de baja tensión, es necesario conectar un analizador de espectros en distintos puntos, normalmente en centralizaciones de contadores. La maleta nos permite disponer de una herramienta segura para el estudio y análisis de estas anomalías, de forma rápida y segura. La conexión en trifásico permite hacer la captura de las señales de las tres fases sin cambiar la conexión, que es el momento que comporta más peligro y el que más tiempo consume en la operación.

¹ Gestión de la comunicación de contadores.



Avances de Gas Natural Fenosa en la implantación de contadores inteligentes

Durante el año 2016, se ha continuado realizando actividades de innovación relacionadas con la implantación y gestión de contadores inteligentes:

- Desarrollo y pilotaje de un dispositivo de supervisión avanzada de baja tensión.
- Desarrollo y pilotaje de cuadros de baja tensión intemperie automatizados que permitan el reenganche ante disparos transitorios en la red de baja tensión.
- Evaluación de diferentes sistemas de monitorización *online* de transformadores de potencia para controlar las variables críticas de los mismos, que permitan una optimización de costes de mantenimiento preventivo y predictivo, una disminución de las averías (previniendo el fallo) y una extensión de la vida útil.
- Desarrollo de un sistema específico de bajo coste para monitorización *online* de descargas parciales en cables aislados de media tensión, que permita detectar fallos incipientes en los mismos. El proyecto se realiza en colaboración con DIAEL, empresa *spin-off* asociada a la Universidad Politécnica de Madrid.

En cuanto al despliegue de la telegestión, se ha superado la cifra de los 2,7 millones de contadores inteligentes domésticos instalados e integrados en el sistema de telegestión. Esta cifra representa el 73% del parque de equipos domésticos de la compañía y supera, en todas las comunidades autónomas, el hito del 70% que marca la legislación vigente. Gas Natural Fenosa ha cerrado el ejercicio 2016 con más del 75% del parque de contadores telegestionados.



Ciente: Smart Client

En el área de innovación de Smart Client, de reciente creación, la compañía se está centrando en ofrecer productos y servicios de alto valor añadido para distintas tipologías de clientes finales.

Esta área desarrolla iniciativas basadas fundamentalmente en tres ejes de actuación:

- > La generación distribuida y generación para autoconsumo, para la demostración de uso de baterías para autoconsumo, de uso doméstico y pequeño comercio.
- > Almacenamiento en generación distribuida y autoconsumo.
- > Integración de nuevas soluciones para el cliente final, en el cual se implementan distintas iniciativas a modo de demostrador de tecnología.

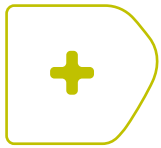
De este modo y mediante el tratamiento de los datos obtenidos en las distintas iniciativas, se busca obtener información relevante con el fin de poder ofrecer servicios personalizados y de valor añadido al cliente final.

Dentro de estas iniciativas cabe destacar los conceptos *smart home* (hogares conectados) y *smart buildings* (edificios conectados), que representan un buen entorno para el desarrollo tecnológico en favor de la eficiencia energética y la reducción de la huella medioambiental por parte del usuario final.

En paralelo, la monitorización de consumos y el control de los equipos conectados suponen también una mejora en la eficiencia global de un edificio residencial o terciario. Al mismo tiempo, permite el acceso a los datos al cliente final, se promueve su ahorro energético, se ofrecen herramientas de gestión de consumos, y se generan recomendaciones energéticas para la optimización de los recursos.

En línea con el objetivo de cumplir los objetivos de la Unión Europea para 2020 de 20% de la energía final consumida procedente de fuentes renovables, Gas Natural Fenosa está trabajando en diferentes iniciativas. Está analizando, a través de proyectos piloto, la viabilidad técnica y económica de la generación distribuida, el almacenamiento y el papel de los llamados *prosumers* y los agentes agregadores en el nuevo paradigma energético.

En este sentido, se está implementando un sistema de gestión energética basado en modelos matemáticos de optimización. El principal objetivo de este *software* es permitir obtener la operación óptima del almacenamiento, generación renovable y demanda, para minimizar el coste económico y las emisiones, neutralizar los picos de potencia y realizar el ajuste de la curva de producción a una curva determinada, entre otras estrategias.



Proyectos de Smart Client

GrowSmarter (2015-2019).

Este proyecto europeo tiene como objetivo crear y difundir nuevas ideas que permitan a las ciudades un desarrollo social, ambiental y económico más sostenible a través de la implementación de soluciones *smart city*. Las ciudades escogidas para liderar este proyecto son Barcelona, Colonia y Estocolmo.

El proyecto tiene un objetivo de reducción del consumo de energía y emisiones de transporte del 60% para 2020. Además, tiene potencial para crear 1.500 puestos de trabajo en Europa.

Durante 2016, se han llevado a cabo acciones concretas, entre las que destacan la rehabilitación energética de edificios residenciales y terciarios, la instalación de paneles fotovoltaicos con batería de almacenamiento en zonas comunitarias de edificios residenciales, la instalación de equipos *smart home* en edificios residenciales y el desarrollo de la plataforma de gestión de la información propia.

Gas Natural Fenosa está desarrollando una plataforma propia para la recogida, gestión y análisis de la información de todos los datos recogidos del proyecto, mediante el desarrollo de módulos de análisis y tratamiento de datos a gran escala.

Este desarrollo está basado en el uso de protocolos de comunicación abiertos y estándares con el fin de garantizar la interoperabilidad de las distintas soluciones.

A principios de 2017 será posible visualizar los primeros datos de monitorización de las acciones ya ejecutadas.

Smart Energy Tool (2014-2017).

La misión de este proyecto es ofrecer a los clientes mayoristas de Gas Natural Fenosa un servicio *online* útil de gestión, análisis y control de sus costes y suministros, con el fin de detectar mejoras económicas, así como de confort.

Actualmente, en el mercado existen plataformas de monitorización sobre las que se ha desarrollado un panel de control que contemple las necesidades específicas de los clientes.

Este soporte funcional y las licencias permitirán ofrecer a los clientes un mejor servicio, así como apoyo en el desarrollo de nuevas funcionalidades para cubrir nuevos *packs* del servicio que se ajusten más a sus necesidades.

Sistema KIWI (2012-2017).

Se trata de un sistema de gestión comercial y de generación de ofertas, con el que se confeccionan más de 15.000 ofertas al año. El objetivo de este sistema es mejorar la oferta comercial, y adaptar los productos a cambios de entorno, como por ejemplo: mercado, regulatorios y competencia.



En el área de innovación de Smart Client, la compañía está desarrollando iniciativas en tres ejes de actuación: la generación distribuida y generación para autoconsumo, el almacenamiento en generación distribuida y autoconsumo, y la integración de nuevas soluciones para el cliente final

Cliente: eficiencia energética y movilidad

Eficiencia energética

Gas Natural Fenosa sigue incrementado su compromiso con la eficiencia energética adoptando un enfoque más maduro en diferentes ámbitos de actuación:

- > Desarrollo de proyectos de mejora de eficiencia energética en la gestión de la energía de los clientes.
- > Contribución a un uso más eficiente de la energía por parte de los consumidores, proporcionando a los usuarios soluciones que les ayuden a mejorar su eficiencia energética y reducir el impacto ambiental de sus hábitos y consumo energéticos.
- > Implementación de sistemas de monitorización y control energético para los sectores residencial y terciario.
- > Catálogo de productos que aportan soluciones eficientes.
- > Mantenimiento de acuerdos de colaboración con terceros para facilitar la renovación de equipos por otros más eficientes.

Asimismo, la compañía se centra en mejorar los procesos para aumentar la eficiencia energética en todos los eslabones de la cadena de valor y enfocarse en los clientes, proporcionándoles información y servicios para que puedan reducir su consumo energético.



La Unión Europea define la recuperación de calor en entornos urbanos como una de las líneas estratégicas en el ámbito de la eficiencia energética. Gas Natural Fenosa, a través de diferentes proyectos, desarrolla nuevas soluciones en entornos urbanos e industriales, así como modelos de negocio innovadores para fomentar el desarrollo de dichas soluciones.

Dentro de las soluciones energéticas para mejorar la eficiencia energética en los edificios, la compañía trabaja desde hace años con soluciones que combinan la reducción de consumo energético con la mejora del confort de los mismos.



Líneas de actuación de eficiencia energética

Soluciones de renovación y confort.

Se actúa en elementos consumidores de energía para mejorar, tanto su eficiencia y consumo, como en la mejora del confort de los usuarios. Estas soluciones permiten renovar las instalaciones energéticas implantando la tecnología más eficiente en gas, electricidad o energías renovables.

Soluciones de iluminación eficiente.

El cliente puede sustituir toda la iluminación por tecnología led de primeras marcas. Se trata de un servicio que incluye el suministro de electricidad y la renovación de toda la iluminación, incluyendo

desmontaje, retirada y reciclaje de los antiguos equipos y la garantía total de los equipos.

Soluciones de suministros especiales.

Se trata de buscar las mejores alternativas de suministro para clientes alejados de la red de distribución de gas.



Concienciación ciudadana en un modelo energético más eficiente

Una de las prioridades de Gas Natural Fenosa es la promoción y difusión de la eficiencia energética. Por ello, trabaja desde hace años en colaboración con instituciones sociales, en la difusión de su conocimiento y en la aplicación de tecnologías relacionadas con servicios energéticos.

La compañía participa en seminarios conferencias para informar de los productos y servicios que mejor se adaptan a las necesidades de los clientes. También promueve acuerdos de cooperación con importantes asociaciones de consumidores y empresariales para lograr un uso más eficiente de la energía.

Asimismo, continúa dedicando recursos a la sensibilización de los clientes en el uso eficiente de la energía.

En el caso de los clientes domésticos, se les asesora sobre cómo ahorrar energía en el hogar y los beneficios que supone para el medio ambiente a través de diferentes campañas y de los consejos sobre eficiencia de la web www.gasnaturalfenosa.es

Para las empresas e industrias, la compañía cuenta con el portal www.empresaeficiente.com, que reúne toda la información, noticias y *ebooks*, para asesorar a las empresas y ser su página de referencia para resolver todas sus dudas y adquirir conocimientos sobre el uso de la energía.

En 2016, la compañía elaboró el décimo índice de eficiencia energética en los hogares españoles, en el cuál se constata que los hogares españoles aún tienen un gran potencial de ahorro, equivalente al 27,4% de su factura energética. Con pequeños cambios en los usos y costumbres y la mejora del equipamiento, las familias españolas podrían ahorrar en torno a 5.350 millones de euros al año.

Además, se está preparando el noveno estudio de eficiencia energética en las pymes que se presentará en 2017.

Movilidad

Gas Natural Fenosa mantiene la apuesta firme para continuar siendo pionera en potenciar el crecimiento del uso del gas natural en el ámbito del transporte terrestre y marítimo, convirtiéndose así en la compañía líder española en servicios de movilidad a gas.

La compañía considera que el uso en el transpore de gas natural y otras fuentes renovables de energía son una alternativa viable a corto plazo y ventajosa, tanto para el medio ambiente como para la economía.

La asociación Gas Natural para la Movilidad (Gasnam), cofundada y presidida desde su creación por Gas Natural

Fenosa, es para las Administraciones Públicas el principal interlocutor en el sector del gas natural vehicular, tanto para el lanzamiento de planes de ayudas como para el desarrollo de nuevos cuerpos legislativos. Actualmente, lo conforman 102 miembros, de los cuales un 15% están vinculados a las administraciones.

Gas Natural Fenosa está desarrollando a nivel nacional una infraestructura de carga de gas natural para uso público, con el objetivo de acercar esta tecnología a un público más amplio. Además, participa en diversos programas de la Unión Europea que tienen como objetivo dotar a Europa de corredores de transporte donde sea posible el transporte por carretera con camiones que utilicen GNL.

Destacan también las acciones encaminadas a impulsar el uso del gas natural como combustible en diferentes recintos portuarios de España.

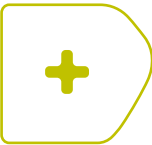
Asimismo, Gas Natural Fenosa dispone de estaciones de servicio de carga pública y privada que se encuentran ubicadas en las principales vías de comunicación, y están diseñadas para suministrar combustible, preferentemente, a vehículos pesados que realicen recorridos interurbanos.

Flotas y estaciones de servicio de GNL y GNC

	2016	2015	Crecimiento (%)
Vehículos de estaciones públicas	2.070	1.352	53
Estaciones de servicio de carga pública	27	25	4
Estaciones de servicio privadas	17	18	(6)

Ventas GNL y GNC en estaciones de servicio (MWh)

	2016	2015	2014
	605	678	578



Gas Natural Fenosa está desarrollando a nivel nacional una infraestructura de carga de gas natural para uso público, con el objetivo de acercar esta tecnología a un público más amplio



Proyectos de eficiencia energética y movilidad

Proyectos de eficiencia energética

Gas Compressor Unit (2014-2017).

Realización de un prototipo de máquina de gas de frío. Se trata de un modelo industrial de frío a baja temperatura, con recuperación de calor de la refrigeración del motor, y parcial de la condensación.

En 2016, se han realizado las últimas pruebas en banco y durante 2017 se probará en condiciones reales de funcionamiento en una instalación industrial.

Nueva factura (2015-2017).

Actualización del formato (estructura, diseño y contenido) de las facturas actuales de los clientes de mercado terciario y soluciones energéticas.

Esta iniciativa surge de la búsqueda por parte de la compañía de modernizar el formato y facilitar la comprensión de la factura. La nueva factura será más visual, sencilla y comprensible, incorporando información relevante para el cliente. Durante todo el proceso de mejora, el cliente ha estado presente en los puntos claves del proceso: entendimiento de la factura, co-creación, validación y diseño de la misma.

Área Clientes (2016-2017).

La compañía ha incorporado al Área Clientes toda la información relativa a los contratos del cliente: datos del cliente, datos del contrato, descarga y consulta de facturas, histórico de facturas y consumo, y seguimiento de las intervenciones en la instalación, entre otros.

Este área permite, además, gestionar de forma *online* trámites para la agilización de los procesos.

Opción Fotovoltaica (2015-2017).

El proyecto consiste en el desarrollo y conceptualización de un servicio que permita a clientes pyme generar energía a través de tecnología fotovoltaica. Tiene como puntos de partida el estudio del marco regulatorio actual, investigación del potencial mercado, los parámetros económicos que condicionan las instalaciones fotovoltaicas y su posible implantación dentro del catálogo de soluciones energéticas. Asimismo, se ha creado un servicio basado en la modalidad de alquiler de una instalación fotovoltaica.

Gasconfort.

Es una solución de renovación y confort que permite externalizar la sala de calderas del cliente, adecuarla a la normativa vigente, cambiar el combustible por gas natural o simplemente obtener su máxima eficiencia gracias a una óptima gestión.

Reparto&Confort.

Es una solución de renovación y confort que se ha desarrollado en comunidades de vecinos con caldera centralizada para que cada uno de ellos pague solo por la calefacción y agua caliente que consume dentro de su vivienda.

Rehabilita&Confort.

Es una solución de renovación y confort que consiste en un servicio integral personalizado que combina aislamiento térmico de edificios y gestión energética de sistemas de calefacción centralizados.

Climaconfort.

Es una solución de renovación y confort que proporciona al cliente un servicio que incluye renovación y mantenimiento de los equipos de climatización ahorrando hasta el 45% en climatización respecto a otros sistemas energéticos.

Terraconfort.

Es una solución de renovación y confort que ofrece un servicio de climatización con energía renovable durante todo el año, gracias a la tecnología de bomba de calor geotérmica. Una valiosa alternativa a otros equipos de climatización que puede reducir el consumo energético hasta un 60%.

Ledplus.

Es una solución de iluminación eficiente que consiste en un servicio que incluye el suministro de electricidad, la renovación de toda la iluminación incluyendo desmontaje, retirada y reciclaje de los antiguos equipos y garantía total de los equipos.

Suministros especiales.

Es una solución que trata de ofrecer las mejores alternativas de suministro para clientes alejados de la red de distribución de gas.

Servicio de Ahorro Energético (OPYME) (2014-2017).

Servicio de optimización de suministro eléctrico que permite un ahorro en la factura del cliente. Este servicio incluye asesoramientos a clientes en base a análisis de potencia contratada e identificación de potencia óptima en clientes mediante la herramienta de Optimización Pymes (OPYME). El servicio se presenta en formato de informes personalizados.

Este servicio se complementa con la gestión de las solicitudes de cambio de potencia a clientes, la adecuación de instalaciones para este fin y el envío de presupuestos a clientes para la instalación de una batería de condensadores.



Proyectos de eficiencia energética y movilidad (continuación)

Proyectos de movilidad

Unidad Mixta de Movilidad Sostenible (2014-2017).

Esta unidad mixta, formada por Gas Natural Fenosa y el Centro Tecnológico de Eficiencia y Sostenibilidad Energética Energylab, con el apoyo de la Xunta de Galicia, tiene como objetivo llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo relacionados con sistemas de propulsión alimentados con gas natural o biometano en aplicaciones marítimas y agrícolas. El objeto final de esta unidad es lanzar una prueba piloto en un vehículo terrestre o marítimo real.

Los trabajos realizados en la Unidad Mixta de Movilidad Sostenible, en 2016, se han centrado principalmente en la producción y el uso de biogás para diferentes soluciones de movilidad.

Por un lado, se ha avanzado en los ensayos de mejora en la producción de biogás, analizando una gran cantidad de residuos procedentes de distintas industrias agroalimentarias. Se ha avanzado en la línea de modelización de un digestor y su comportamiento para la mejora del rendimiento del proceso. En la línea de refinado de biogás para producir biometano, se sigue investigando la purificación mediante carbonatación acelerada con diferentes cenizas de biomasa de la industria.

Por otro lado, se han realizado análisis de la flota agrícola existente así como un estudio tipo de aplicación para identificar sectores con potencial para la realización de simulaciones del comportamiento de motores duales con biogás.

CEF-CleanPort y Abel Matutes (2014-2017).

En el ámbito marítimo se continúa con el desarrollo del "Proyecto Abel Matutes", para el acondicionamiento del primer ferry español de ruta regular con motor de gas natural. Se trata de la instalación de un motor de gas natural y un tanque de GNL de este ferry. Actualmente, la generación eléctrica del buque se realiza mediante el uso de *fuel-oil* marino por lo que la sustitución del combustible por GNL supone una disminución considerable de los elementos contaminantes contenidos en los gases de combustión.

En 2016, se ha avanzado principalmente en la construcción del sistema de suministro de GNL al barco, proyecto conocido como CleanPort, y su puesta en marcha está prevista para comienzos de 2017. Este proyecto se ha presentado al programa de la Comisión Europea, Connecting Europe Facility (CEF), el cual aportará el 50% de los 6,3 millones de euros de presupuesto.



Aplicación del GNL a la tracción ferroviaria (2014-2017).

Con el objeto de cumplir con las exigencias ambientales en el sector ferroviario, se ha desarrollado este proyecto cuya finalidad es la incorporación de locomotoras de GNL sustituyendo al diésel, mediante la conversión, acreditación y piloto de una locomotora.

En transporte de pasajeros, en 2016, se ha realizado un proyecto piloto en un tramo ferroviario de 20 km en Asturias y está previsto finalizarlo durante 2017.

En línea con este proyecto se está analizando además, la posibilidad de aplicación de locomotoras GNL al transporte de mercancías.

Boosting energy sustainable fuels for freight transport in european motorways (BESTWay) (2014-2018).

El principal objetivo de este proyecto es promover y aumentar el uso del GNL y del natural comprimido (GNC) como combustible, como alternativa en el transporte de larga distancia. Para ello se llevará a cabo la construcción de nueve estaciones a lo largo del corredor del Atlántico, cinco en España y cuatro en Francia, en las que se identificarán e implementarán servicios de valor añadido asegurando la total interoperabilidad entre estaciones.

Asimismo, este proyecto contribuirá en la mejora de la logística, la calidad y la seguridad de las operaciones de GNL y GNC por parte del usuario final a través de la puesta en servicio de nuevos sistemas y controles.



Proyectos de eficiencia energética y movilidad (continuación)

Proyectos de movilidad (continuación)

Core LNG Hive (2014-2019).

La Comisión Europea ha seleccionado este proyecto para impulsar el uso del GNL como combustible habitual en el transporte marítimo. Hasta 2020, el objetivo será desarrollar una cadena logística integrada, segura y eficiente en la Península Ibérica para el suministro del GNL como combustible en el sector transporte, especialmente el marítimo.

En 2016, se ha avanzado en la creación de diferentes estudios y proyectos piloto para adaptar las infraestructuras y el desarrollo logístico y comercial que permita a los puertos ibéricos prestar los servicios de abastecimiento a pequeña escala y *bunkering* (suministro como combustible para barcos) de GNL.

RePort (RIS3CAT) (2016-2018).

El objetivo de esta iniciativa es convertir motores diésel a motores dual fuel (gas natural-gasóleo) y crear una red logística en el Puerto de Barcelona y cercanías, que contribuya a la reducción de las emisiones de contaminantes atmosféricos y acústicos en esta zona para mejorar la calidad del aire.

En 2016, se ha iniciado la logística de suministro para las pruebas de los camiones transformados a dual fuel. A partir del conocimiento de las rutas que seguirán los camiones que operan en el Puerto de Barcelona y especialmente los transformados para utilizar gas natural vehicular (GNV), se analizarán las necesidades de repostaje en todo su recorrido. Se determinará también qué rutas están cubiertas actualmente por la red de infraestructura existente y se realizarán propuestas para dar cobertura a aquellas rutas que no disponen de una adecuada infraestructura de GNV.

Piloto de transformación furgoneta dual fuel.

Se ha transformado la primera furgoneta de reparto de Seur en Madrid a dual fuel (diésel-GNC). Se trata de un proyecto de Proyecto de colaboración público-privada entre el Ayuntamiento de Madrid, Axala Green Solutions, Gas Natural Fenosa y GASNAM, cuyo objetivo es la reducción del impacto ambiental de la distribución urbana y el problema de la calidad del aire.

La furgoneta está siendo utilizada por la empresa Seur en el servicio habitual en el área de Madrid con el objetivo es obtener mediciones del uso real de la transformación, pionera en España, para la distribución de última milla.



Automatización y gestión de la información

El Área de Automatización y Gestión de Información es un área transversal que pretende aglutinar los proyectos que ya se están desarrollando para ganar en sinergias y potenciar los resultados.



Líneas de actuación de automatización y gestión de la información

Inspección de activos mediante drones.

Mediante la combinación de la plataforma de vuelo y de los sensores específicos, se desarrollan una serie de soluciones para la inspección de diversos activos de la compañía con el objetivo de reducir la implicación humana en actividades potencialmente peligrosas.

Sensorización, IoT.

Comprende el desarrollo de sensores distribuidos y telecomunicados, que, aprovechando la comoditización de la electrónica y de las comunicaciones, permitan monitorizar de forma más frecuente y con mayor cantidad de señales los activos de la compañía. Mediante esta sensorización se pretende mejorar el conocimiento del estado

de estos activos, lo que a su vez contribuye a una mayor calidad en el servicio ofrecido y una mayor eficiencia en la gestión de los mismos.

Nuevas tecnologías de procesado de información.

Las tecnologías BigData, Machine Learning, Deep Learning permiten procesar de forma eficiente la gran cantidad de información proveniente de los procesos de digitalización. Asimismo, permiten extraer información útil para la gestión de la compañía en aspectos como la evaluación de comportamiento de clientes o la estimación del consumo de vida de los activos, entre otros.



Proyectos de automatización y gestión de la información

Proyectos de gestión y supervisión inteligente

MAIGE (2016-2018).

Este proyecto se centra en el concepto de gestión inteligente de activos, con impacto directo en el grado de inspección y mantenimiento de las instalaciones de distribución de gas y electricidad, proporcionando la capacidad de actuación de las brigadas de forma remota. El proyecto supondrá para las empresas que incorporen esta solución un ahorro en tiempo, coste y seguridad.

Gas Natural Fenosa participa en esta iniciativa centrándose en la especificación, el diseño e implantación de un sistema inteligente que permita monitorizar parámetros de las instalaciones eléctricas y gas, actualmente supervisadas manual y localmente, para incrementar eficiencias y mejorar la calidad y seguridad del servicio, gracias a la centralización de la información proveniente de los equipos y sensores.

Inspección aérea y diagnóstico Líneas AT por medio de dron (2016-2018).

Como parte del plan de mantenimiento de redes eléctricas y torres de apoyo de alta tensión, se busca la opción de inspección aérea por dron para verificar el buen estado de la estructuras a lo largo de la línea de alta tensión e identificar los componentes defectuosos de las mismas.

Consiste en la inspección visual a través de toma de registros fotográficos del estado de las estructuras y componentes eléctricos de alta tensión por medio del dron.

Innovación abierta

[102-12] y [102-13]



Vigilancia y observatorio tecnológico

La vigilancia tecnológica constituye un elemento clave como fuente de información para la compañía, para facilitar la toma de decisiones en la gestión de las tecnologías identificadas como clave y para formar una base de conocimiento propio para la organización.

Las actividades de vigilancia permiten anticiparse a los cambios, valorar adecuadamente la importancia de las nuevas tecnologías e integrarlas de una manera fluida, optimizando así medios y recursos. En Gas Natural Fenosa, esto se consigue mediante diferentes grupos de vigilancia integrados por los expertos de los distintos departamentos de la empresa.

Dichos grupos participan en los foros y asociaciones relacionadas con su temática, establecen un diálogo continuo con los

tecnólogos de referencia de su área, disponen de un sistema inteligente de búsqueda de información y cuentan con asesoramiento puntual de expertos.

Durante el año 2016, se ha creado el Observatorio Tecnológico para coordinar y desarrollar todas estas actuaciones. También es de destacar la emisión de una *newsletter* periódica dirigida a la alta dirección que resume las principales tendencias y sus dinámicas de evolución, así como su valoración en cuanto a impacto y aplicabilidad a la compañía y el propio juicio de los expertos de la compañía involucrados.

Soporte y transferencia tecnológica

Una de las vías de apoyo de la innovación a los negocios del grupo es la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la optimización de la explotación de sus activos.

A partir de un conocimiento profundo de los retos y necesidades de los mismos, se identifican aquellas oportunidades de optimización cuya resolución requiere una aproximación diferente a la de las vías habituales.

En estos casos, el soporte tecnológico identifica en el ecosistema de innovación las entidades que pueden dar solución al reto y activa los medios oportunos para su aplicación al negocio.

Por otra parte, dicho conocimiento permite también orientar la búsqueda activa y conocer la oferta tecnológica del entorno y, mediante mecanismos de transferencia tecnológica, mantener los activos al día, mejorarlos y evitar que no entren en obsolescencia.

Durante 2016, se han mantenido y actualizado los acuerdos de colaboración con agentes externos entre los que cabe citar los siguientes:

- > Electric Power Research Institute (EPRI): especializado en el ámbito de la generación, transporte, distribución y utilización de la energía eléctrica.
- > Gas Technology Institute (GTI): dedicado al ámbito del transporte, distribución y utilización de gas.
- > American Gas Association (AGA): foro de discusión técnica e intercambio de mejores prácticas en el entorno del gas natural.

La colaboración con este tipo de entidades se realiza mediante la creación de grupos específicos para obtener los resultados deseados en cada caso y aplicarlos a los activos del grupo.

Actualmente, están activos 47 grupos, mencionándose de manera indicativa los siguientes:

- > Comité de materiales plásticos.
- > Programa de turbinas de vapor y generadores más sistemas auxiliares.
- > Grupo de análisis de causas y definición de remedios.
- > Programa de generación eólica.
- > Programa de desarrollo de la tecnología de utilización del gas.
- > Evaluación del protocolo de comunicaciones sobre líneas eléctricas PRIME v1.4.
- > Programa de ciberseguridad y privacidad.
- > Comité de seguridad y salud ocupacional.

Fomento de la innovación

La compañía mantiene una actitud abierta e innovadora para observar e identificar oportunidades, conocer el estado y sus avances, y poder así encontrar nuevas ideas que puedan atender las demandas del mercado y de los clientes.

Durante 2016, Gas Natural Fenosa ha impulsado distintas iniciativas que favorecen el emprendimiento y el desarrollo de proyectos innovadores. El impulso de la innovación abierta ha favorecido la colaboración con universidades, organismos de investigación, emprendedores y administraciones públicas con el objetivo de acelerar el desarrollo de nuevos productos de interés para la compañía.



Iniciativas de fomento de la innovación

Programa UP4-SOLUTIONS.

El objetivo del programa es buscar soluciones tecnológicas avanzadas para integrar los sistemas de distribución de gas natural y electricidad, así como elaborar un sistema de captación de energía para alimentar los sensores de las redes de gas. Para ello, la compañía ha colaborado con las cuatro universidades politécnicas públicas de España.

Clúster tecnológico Barcelona Tech City.

Es un *clúster* de referencia internacional en el sector y en el que se trabaja con las *startups* y empresas consolidadas más potentes del ecosistema digital.

En el marco de esta colaboración, la compañía forma parte del Consejo Asesor de la entidad, su máximo órgano consultivo. En el Innovahub, espacio propio que la compañía ha abierto, se realizarán actividades de innovación vinculadas a las nuevas tecnologías, que incluirán demostración de productos, lanzamiento al mercado, aceleración de *startups* y charlas temáticas, entre otras.

Iniciativa Emprende.

Programa de intraemprendimiento corporativo, en la que los empleados, a través de la creación de equipos multidisciplinares y diferentes metodologías, trabajan desde la generación de ideas. El objetivo es obtener prototipos que pueden dar lugar a la identificación de áreas de oportunidad y a la activación de nuevos negocios innovadores.

Premios Nuestra Energía.

Estos premios se han consolidado a lo largo de cinco años como una iniciativa que reconoce el talento y la capacidad innovadora y creativa de los empleados de esta compañía.

Ciclo de conferencias.

Expertos en temas de innovación abierta e intraemprendimiento han ayudado a dar un mayor conocimiento y difundir las actividades de innovación que se están realizando dentro de la compañía.

Centro Tecnológico

El Centro Tecnológico de Gas Natural Fenosa es una iniciativa nacida en 2016 para dotar a la compañía de recursos para la experimentación en entornos controlados, dando soporte de manera transversal a cualquiera de las líneas de innovación.

El centro permite el desarrollo de productos de base tecnológica para el cliente final y el desarrollo de soluciones tecnológicas transferibles a los procesos internos de los negocios de Gas Natural Fenosa.

Por otro lado, el Centro Tecnológico tiene como objetivo desarrollar las herramientas necesarias para que estos recursos sirvan de entornos de encuentro con el ecosistema tecnológico, así como de demostración de las actividades de innovación tecnológica de la compañía.



Laboratorio Autoconsumo



El Centro de Innovación Tecnológica se crea como una herramienta de acceso a la comunidad tecnológica y emprendedora, poniendo en valor todos los centros de innovación de Gas Natural Fenosa

Es el primero de los activos de experimentación y demostración del Centro Tecnológico corporativo.

Su principal objetivo es dotar a la compañía de recursos para conocer las tecnologías que componen las soluciones de autoconsumo en el ámbito doméstico y participar en los desarrollos necesarios para que el negocio minorista pueda llevarla a sus clientes mediante un producto diferenciado.

Además, sirve de banco de ensayos para el diseño de soluciones para clientes de la comercializadora mayorista, así como de escenario para la experimentación en proyectos para el alcance de la integración de la generación y los recursos energéticos distribuidos en el sistema eléctrico.

El autoconsumo permite que una instalación de cliente genere parte de la energía que consume y supone una oportunidad de negocio para la oferta de servicios energéticos. Para ello, el cliente debe disponer de los siguientes componentes:

- > Un generador: por lo general para clientes domésticos, de tecnología fotovoltaica. Esta tecnología permite generar en función de la irradiación solar que exista en cada momento, por lo que no es gestionable por sí sola.
- > Una batería: es opcional, permite acumular el excedente de energía generada que no se autoconsume de forma instantánea y diferir el consumo de esta energía a otro intervalo temporal.
- > Uno o varios convertidores: dispositivos de electrónica de potencia que permiten conectar la corriente continua de la generación fotovoltaica y la batería a la red o a la instalación del cliente, de corriente alterna.

En 2016, se finalizó la instalación y puesta en servicio del laboratorio. Además, comenzó el pilotaje de soluciones residenciales comerciales y el desarrollo de herramientas de simulación como soporte a la línea de innovación Smart Client.




Diversidad

Para Gas Natural Fenosa es fundamental promover un entorno de trabajo de calidad, basado en el respeto, la diversidad y el desarrollo personal y profesional.

Gas Natural Fenosa mantiene un compromiso con la reducción de la desigualdad y la eliminación de la discriminación. En esta línea, el Plan Integral de Diversidad desarrolla diferentes iniciativas sobre género, capacidades diferentes y edad.





Informe de Responsabilidad Corporativa 2016

Gobierno de Gas Natural Fenosa

Buen gobierno para una
gestión eficaz y transparente. Pág. 70

Riesgos y oportunidades. Pág. 82

Auditoría Interna, Compliance
y Control Interno. Pág. 90



Buen gobierno para una gestión eficaz y transparente

[102-18]

En Gas Natural Fenosa el gobierno se rige según los principios de eficacia y transparencia establecidos de acuerdo con las principales recomendaciones y estándares existentes a nivel internacional. Por medio del buen gobierno se fomentan estos principios en la toma de decisiones, que permiten contribuir a la rentabilidad y al crecimiento sostenible de la compañía.

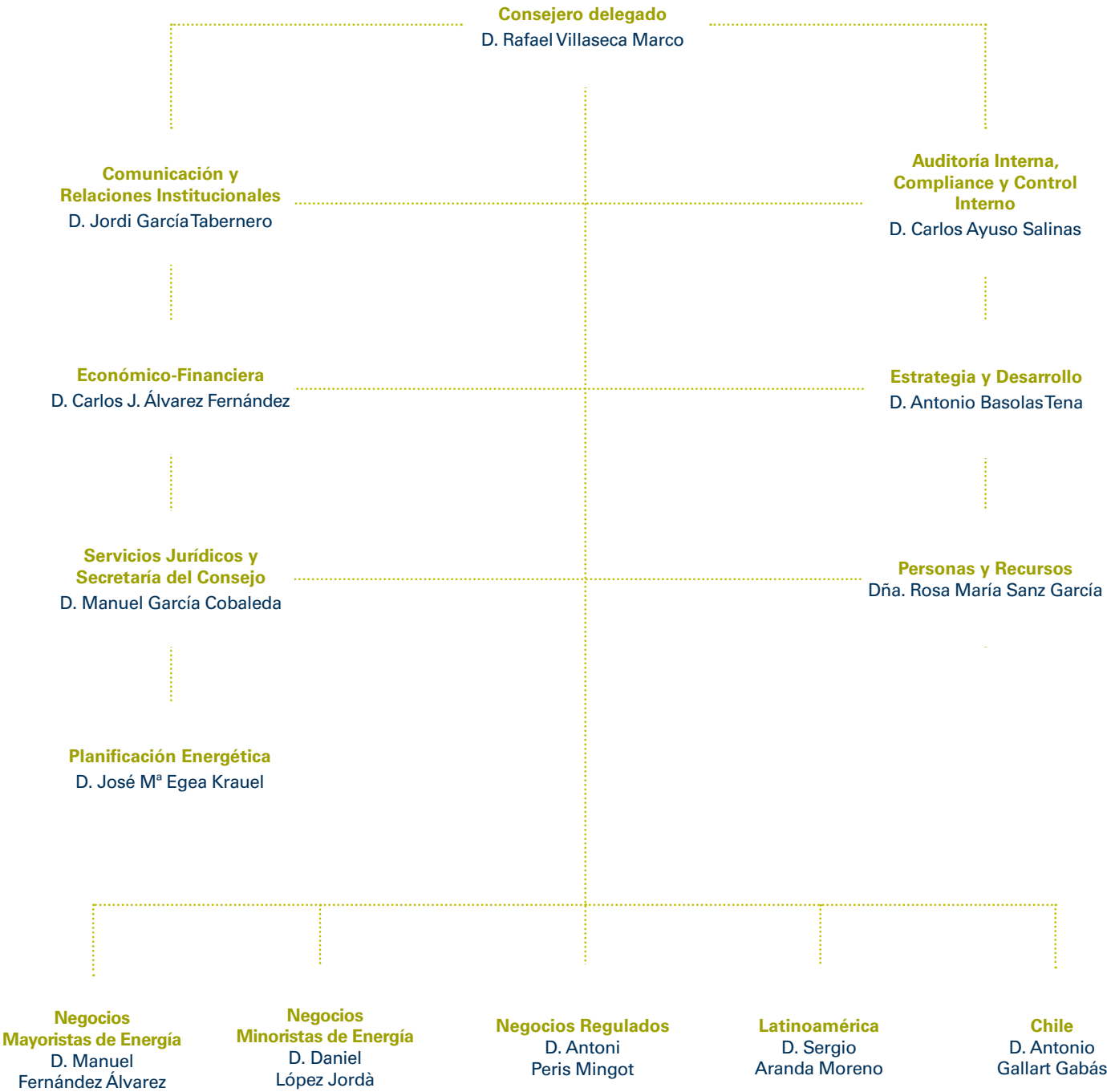
A través del Consejo de Administración se realiza una actuación fundamental de buen gobierno, que es la de analizar y aprobar anualmente el perfil de riesgos de la compañía, incluyendo las cuestiones

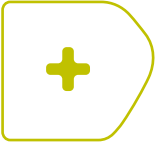
éticas, sociales y ambientales en la planificación de sus actividades, que junto con la búsqueda de la rentabilidad, garantiza proyectos y operaciones responsables con capacidad de generar valor a largo plazo.

Otro de los pilares básicos en el modelo de buen gobierno de la compañía es el control interno. Para ello, la compañía revisa sus actividades periódicamente a través de procesos de *compliance* y auditoría interna, y recoge en normas internas las prácticas que deben redundar en un mejor conocimiento del modo de actuar de la compañía.

Asimismo, el máximo órgano de gobierno evalúa, periódicamente, a través de los informes que emite, la calidad y eficacia en los procesos.

El éxito de la cultura empresarial de buen gobierno, cumplimiento y enfoque preventivo de riesgos, tiene su mejor reflejo en los más de 170 años de historia de crecimiento sostenido de Gas Natural Fenosa.





Acciones de valor

Acciones propuestas 2016		Acciones previstas 2017
Seguimiento de las novedades en materia de gobierno corporativo y análisis de la evolución de la adaptación de la compañía a las nuevas recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015.	+	Colaborar con Emisores Españoles para la modificación del Informe Anual de Gobierno Corporativo y la modificación del Informe sobre Remuneraciones de los Miembros del Consejo de Administración.
Implantación de la metodología de control y gestión de riesgos en determinadas filiales, para agilizar el control de riesgos a nivel local.	+	Actualizar las políticas de admisión en determinadas filiales y segmentos comerciales con objeto de adaptarlos a las nuevas líneas de negocio y al comportamiento crediticio de la cartera.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.

El gobierno corporativo, en constante evolución

[102-12] y [102-18]

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

En 2015, se realizaron diferentes actuaciones para adaptarse a las modificaciones introducidas en la Ley de Sociedades de Capital y a las novedades del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Durante 2016, a consecuencia del cambio accionarial habido, se han modificado los artículos 5, 10, 30 y 32 del Reglamento del Consejo de Administración.

Las prácticas de gobierno corporativo de la compañía son informadas en la Junta General de Accionistas y están descritas con detalle en diversos informes anuales:

- >

Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- >

Informe de funcionamiento de la Comisión Ejecutiva.
- >

Informe de funcionamiento de la Comisión de Auditoría.
- >

Informe de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- >

Informe Anual sobre Remuneraciones de los Miembros del Consejo de Administración.
- >

Informe Anual Integrado.
- >

Informe de Responsabilidad Corporativa.



A través del Consejo de Administración se realiza una actuación fundamental de buen gobierno, que es la de analizar y aprobar anualmente el perfil de riesgos de la compañía, incluyendo las cuestiones éticas, sociales y ambientales en la planificación de sus actividades

Estructura de gobierno de Gas Natural Fenosa



Funciones y composición del Consejo de Administración

[102-26] y [102-32]

La gestión preventiva de riesgos y la consideración de aspectos ligados a la responsabilidad corporativa ocupan un lugar primordial en la actividad del Consejo de Administración, máximo responsable de la aprobación de las políticas de gobierno corporativo y responsabilidad corporativa. Anualmente, a través de la formulación de los respectivos informes, revisa y aprueba la información acerca de los riesgos y oportunidades en dichas materias.

Competencias del Consejo de Administración

Orientaciones estratégicas y objetivos económicos.

Determinar las orientaciones estratégicas y los objetivos económicos de la compañía y acordar, a propuesta de los miembros que integran el primer nivel de dirección, las medidas oportunas para su logro, quedando sometido a su control el cumplimiento de tales actividades.

Cumplimiento de estrategia, objetivos y respeto social.

Supervisar y verificar que los miembros que integran el primer nivel de dirección cumplen la estrategia y los objetivos marcados y respetan el objeto e interés social, además de velar por los intereses de los accionistas minoritarios. Para ello, establece cuantos sistemas de supervisión son necesarios.

Viabilidad y competitividad de la compañía.

Asegurar la viabilidad futura de la compañía y su competitividad así como la existencia de una dirección y liderazgo adecuados, quedando el desarrollo de la actividad empresarial expresamente sometido a su control.

Aprobación de Código de Conducta.

Aprobar los códigos de conducta de la compañía, así como desarrollar las facultades previstas en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comisiones.

Eficacia de los procesos de gestión del riesgo ESG.

Examinar, debatir y aprobar anualmente los documentos donde se refleja la eficacia de los procesos de gestión preventiva del riesgo en lo referente a asuntos económicos, ambientales y sociales, como son: el Informe Anual de Gobierno Corporativo, las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión (tanto individuales como consolidados), y el Informe de Responsabilidad Corporativa.

Aspectos ligados a la responsabilidad corporativa.

Aprobar las políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad corporativa, y liderar la integración efectiva de la responsabilidad corporativa en la estrategia de la compañía y en su gestión diaria, logrando así afianzar una cultura de responsabilidad corporativa sólida.

Gestión, representación y control previsto en los estatutos.

Realizar cuantos actos de gestión, representación y control sean necesarios o convenientes para la consecución del objeto y el fin social previsto en los estatutos sociales. Del cumplimiento de dicha obligación responde ante la Junta General de Accionistas.

Composición del Consejo de Administración y de las distintas Comisiones (a 31 de diciembre de 2016) [102-22] y [102-23]

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Naturaleza del cargo	Antigüedad en el Consejo
Presidente	D. Isidro Fainé Casas ¹	Presidente			Dominical	14/05/2015
Vicepresidente primero	D. Josu Jon Imaz San Miguel ²	Vocal			Dominical	21/09/2016
Vicepresidente segundo	D. William Alan Woodburn ³	Vocal		Vocal	Dominical	30/09/2016
Consejero delegado	D. Rafael Villaseca Marco	Vocal			Ejecutivo	28/01/2005
Vocal	D. Ramón Adell Ramón	Vocal	Presidente		Independiente	18/06/2010
Vocal	D. Enrique Alcántara-García Irazoqui ⁴		Vocal		Dominical	27/06/1991
Vocal	D. Xabier Añoveros Trias de Bes ⁵		Vocal		Independiente	20/04/2012
Vocal	D. Marcelino Armenter Vidal ⁶	Vocal			Dominical	21/09/2016
Vocal	D. Mario Armero Montes ⁷				Dominical	21/09/2016
Vocal	D. Francisco Belil Creixell ⁸	Vocal		Presidente	Independiente	14/05/2015
Vocal	Dña. Benita María Ferrero-Waldner ⁹	Vocal			Independiente	14/05/2015
Vocal	D. Alejandro García-Bragado Dalmau ¹⁰			Vocal	Dominical	21/09/2016
Vocal	Dña. Cristina Garmendia Mendizábal ¹¹		Vocal	Vocal	Independiente	14/05/2015
Vocal	Dña. Helena Herrero Starkie ¹²		Vocal		Independiente	04/05/2016
Vocal	D. Miguel Martínez San Martín ¹³	Vocal		Vocal	Dominical	14/05/2015
Vocal	D. Rajaram Rao ¹⁴	Vocal	Vocal		Dominical	21/09/2016
Vocal	D. Luis Suárez de Lezo Mantilla		Vocal		Dominical	26/02/2010
Secretario no consejero	D. Manuel García Cobaleta	Secretario no consejero	Secretario no consejero	Secretario no consejero	N/A	29/10/2010

¹ D. Isidro Fainé Casas pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

² D. Josu Jon Imaz San Miguel pasó a formar parte del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

³ D. William Alan Woodburn pasó a formar parte del Consejo, de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 30 de septiembre de 2016.

⁴ D. Enrique Alcántara-García Irazoqui dejó de ser miembro de la Comisión Ejecutiva y pasó a ser miembro de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

⁵ D. Xabier Añoveros Trias de Bes pasó a formar parte de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

⁶ D. Marcelino Armenter Vidal pasó a formar parte del Consejo y de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

⁷ D. Mario Armero Montes pasó a formar parte del Consejo el 21 de septiembre de 2016.

⁸ D. Francisco Belil Creixell dejó de formar parte de la Comisión de Auditoría y pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

⁹ Dña Benita Ferrero-Waldner pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 4 de mayo de 2016.

¹⁰ D. Alejandro García-Bragado Dalmau pasó a formar parte del Consejo y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

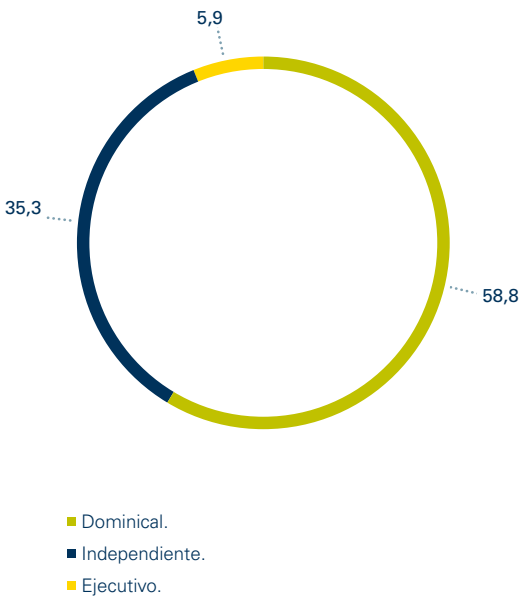
¹¹ Dña Cristina Garmendia Mendizábal pasó a formar parte de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

¹² Dña Helena Herrero Starkie pasó a formar parte del Consejo de Administración el 4 de mayo de 2016 y de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

¹³ D. Miguel Martínez San Martín pasó a formar parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

¹⁴ D. Rajaram Rao pasó a formar parte del Consejo, de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

Desglose del Consejo de Administración en función de la naturaleza del cargo (%)



Cuórum de asistencia y reuniones del Consejo de Administración y comisiones

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
Cuórum asistencia (%)	95,69	98,21	96,55	100
Nº de reuniones	15	6	7	8



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



Evaluación y capacitación del Consejo de Administración

[102-28]

De acuerdo con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y al propio Reglamento del Consejo, anualmente se evalúa la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y sus comisiones.

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 clasificación de los 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 celebrados.

La evaluación realizada en el ejercicio 2016 concluye que tanto el Consejo de Administración como sus comisiones han ejercitado, plenamente y sin interferencias, sus competencias con total respeto tanto a la legalidad vigente como a las normas de organización y funcionamiento del propio Reglamento del Consejo. Por tanto, la evaluación del Consejo de Administración no ha dado lugar a cambios significativos en la organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades.

Por otro lado, 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 temas energéticos y de otros

ámbitos, a través de la invitación a los consejeros a reuniones con los directores generales competentes en cada materia.

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

El Consejo de Administración en asuntos económicos, ambientales y sociales

[102-19], [102-20], [102-26], [102-27], [102-29], [102-30], [102-31] y [102-33]

En virtud del Reglamento del Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa y de sus comisiones, es competencia del consejo la definición de la estructura societaria, así como de la estructura de delegaciones y apoderamientos.

Atendiendo a dicha competencia, el consejo delega determinadas facultades al consejero delegado quien, a su vez, otorga facultades concretas a los distintos directores generales para cuestiones de índole económica, ambiental y social. Dentro de sus respectivas competencias tienen la máxima responsabilidad, y las cuestiones económicas, ambientales y sociales se encuentran relacionadas en mayor o menor medida con todas las direcciones generales.

Por un principio de especialización, la Dirección General Económico-Financiera tiene la responsabilidad general sobre las cuestiones económicas y la Dirección General de Personas y Recursos tiene la responsabilidad general sobre las cuestiones ambientales y sociales.

De forma recurrente, los distintos directores generales son invitados a las sesiones del Consejo de Administración para exponer asuntos relacionados con su ámbito de competencias sobre los que el consejo debe tomar algún acuerdo o sobre los que debe estar informado. Consecuentemente, en este órgano se examinan y debaten dichos asuntos económicos, ambientales y sociales que atañen al desarrollo de los negocios de la compañía.

Cabe señalar que, como consecuencia de la adhesión de la compañía al Código de Buenas Prácticas Tributarias, se informa regularmente al Consejo de Administración sobre las políticas fiscales aplicadas por la compañía.

La aprobación de los informes donde se analizan los distintos tipos de riesgos para la compañía corresponde al Consejo de Administración. A través de este sometimiento, el consejo analiza la eficacia de los procesos de gestión de los riesgos económicos, ambientales y sociales. Asimismo, en toda operación o proyecto que se somete al consejo, este tiene en cuenta los riesgos que le acompañan.

En virtud de la cultura de prevención de riesgos en todas las operaciones de la compañía, se realizan *due diligence* por país, al comienzo de operaciones relevantes. El Consejo de Administración es el que toma la decisión de dejar de tener actividades en un país, teniendo en cuenta criterios diversos, como por ejemplo el de la seguridad jurídica.

Diversidad en el proceso de nombramientos y renovación de consejeros

[102-24] y [102-25]

El Consejo de Administración está formado por 17 miembros, de los cuales tres son mujeres. Entre los miembros del consejo existe diversidad de experiencias profesionales y conocimientos académicos (ingenieros, abogados, economistas y profesores universitarios, entre otros).

La compañía, en su política de selección de consejeros, expresamente indica que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones velará por que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que puedan conllevar discriminación alguna.

Sin perjuicio del derecho de representación proporcional reconocido en la legislación vigente, el proceso de selección de los candidatos a consejero partirá de la realización de una evaluación previa, que llevará a cabo la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, sobre las necesidades de la compañía y las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo.

Cualquier consejero de la compañía podrá proponer los candidatos que considere adecuados, siempre que estos reúnan las condiciones establecidas en la política de selección

de consejeros. No obstante, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la encargada de elevar formalmente al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento y reelección de consejeros independientes y de informarle sobre las propuestas de consejeros dominicales y ejecutivos.

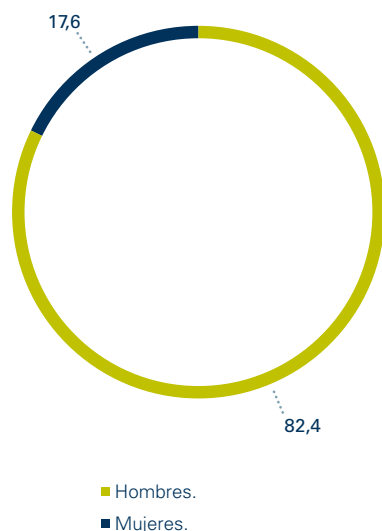
La compañía podrá contar con asesoramiento externo, tanto para la realización de análisis previos de las necesidades existentes, como para la validación o propuesta de los candidatos a consejero.

Los candidatos deberán ser profesionales íntegros, cuya conducta y trayectoria profesional esté alineada con los principios recogidos en el Código Ético de Gas Natural Fenosa, y con la visión y valores de la compañía.

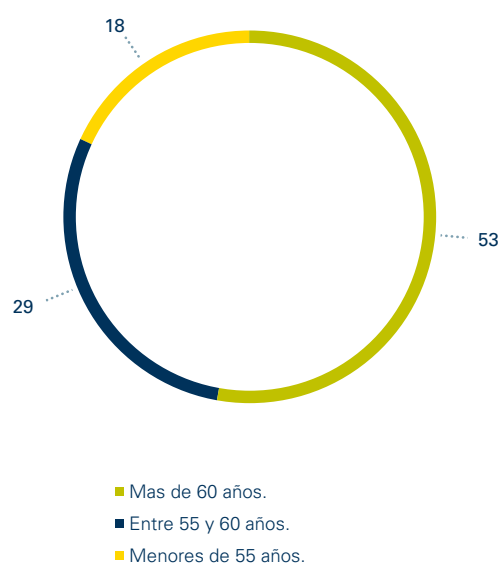
Respecto al régimen de incompatibilidades, no podrán ser considerados como candidatos a consejero:

- > Aquellas personas incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legal, estatutaria o reglamentariamente previstos.
- > Aquellas sociedades, entidades o personas que se hallen en una situación de conflicto permanente de intereses de la compañía.

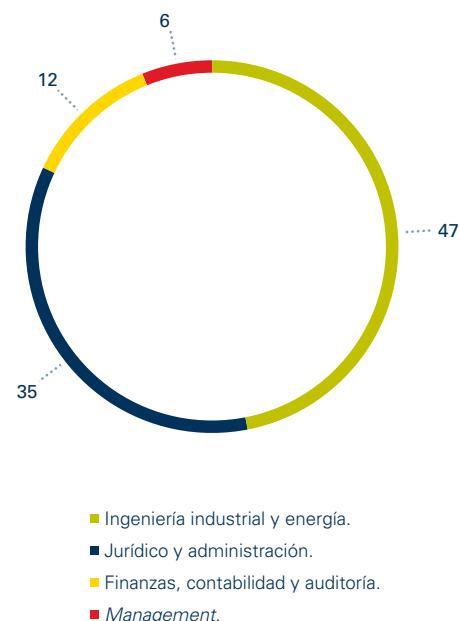
Diversidad de género en el Consejo de Administración (%)



Desglose del Consejo de Administración por categoría de edad (%)



Experiencias profesionales y conocimientos académicos del Consejo de Administración (%)



Modelo retributivo del Consejo de Administración

[102-35] y [102-37]

La remuneración del Consejo de Administración

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

Gas Natural Fenosa, de acuerdo con el marco legal existente, informa periódicamente sobre las retribuciones de los miembros del Consejo de Administración a través de su Informe Anual Integrado, de las Cuentas Anuales y del Informe Anual sobre Remuneración de los Consejeros, disponibles todos ellos públicamente.

El Informe Anual sobre Remuneración de los Consejeros correspondiente al ejercicio 2015, en cumplimiento de la Ley de Sociedades de Capital, se sometió a voto consultivo de la Junta General de Accionistas en 2016. La política de retribuciones de la compañía se basa 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. Únicamente el consejero delegado percibe remuneración en razón de las funciones ejecutivas que realiza al margen de su pertenencia al consejo. Las remuneraciones de los consejeros establecidas en 2016 en concepto de su pertenencia al consejo, 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: 25.000 euros anuales.
- > Miembro de la Comisión de Auditoría: 40.000 euros anuales.

Retribuciones del Consejo de Administración (en euros) 2016

	Cargo	Consejo	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total
D. Isidro Fainé Casas ¹	Presidente	280.500	200.000	–	–	480.500
D. Salvador Gabarró Serra ²	Presidente	400.000	400.000	–	–	800.000
D. Josu Jon Imaz San Miguel ³	Vicepresidente Primero	46.000	46.000	–	–	92.000
D. Antonio Brufau Niubó ²	Vicepresidente	92.000	–	–	18.182	110.182
D. William Alan Woodburn ⁴	Vicepresidente Segundo	46.000	46.000	–	9.091	101.091
D. Rafael Villaseca Marco	Consejero Delegado	126.500	126.500	–	–	253.000
D. Ramón Adell Ramón	Vocal	126.500	126.500	40.000	–	293.000
D. Enrique Alcántara-García Irazoqui ⁵	Vocal	126.500	92.000	14.545	–	233.045
D. Xabier Añoveros Trías de Bes ⁶	Vocal	126.500	–	14.545	–	141.045
D. Marcelino Armenter Vidal ⁷	Vocal	46.000	46.000	–	–	92.000
D. Mario Armero Montes ⁸	Vocal	46.000	–	–	–	46.000
D. Francisco Belil Creixell ⁹	Vocal	126.500	46.000	29.091	9.091	210.682
D. Demetrio Carceller Arce ²	Vocal	92.000	92.000	–	–	184.000
Dña. Benita María Ferrero-Waldner ¹⁰	Vocal	126.500	80.500	–	–	207.000
D. Alejandro García-Bragado Dalmau ¹¹	Vocal	46.000	–	–	9.091	55.091
Dña. Cristina Garmendia Mendizábal ¹²	Vocal	126.500	–	14.545	25.000	166.045
Dña. Helena Herrero Starkie ¹³	Vocal	80.500	–	14.545	–	95.045
D. Emiliano López Achurra ¹⁴	Vocal	46.000	46.000	–	–	92.000
D. Miguel Martínez San Martín ¹⁵	Vocal	126.500	126.500	–	9.091	262.091
D. Heribert Padrol Munté ²	Vocal	92.000	–	–	–	92.000
D. Rajaram Rao ¹⁶	Vocal	46.000	46.000	14.545	–	106.545
D. Juan Rosell Lastortras ¹⁷	Vocal	92.000	92.000	–	–	184.000
D. Luís Suárez de Lezo Mantilla	Vocal	126.500	–	40.000	–	166.500
D. Miguel Valls Maseda ²	Vocal	92.000	–	–	18.182	110.182
Total		2.681.500	1.612.000	181.816	97.728	4.573.044

¹ D. Isidro Fainé Casas pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

² D. Salvador Gabarró Serra, D. Antonio Brufau Niubó, D. Demetrio Carceller Arce, D. Heribert Padrol Munté y D. Miguel Valls Maseda cesaron en el Consejo y demás Comisiones el 21 de septiembre de 2016.

³ D. Josu Jon Imaz San Miguel pasó a formar parte del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

⁴ D. William Alan Woodburn pasó a formar parte del Consejo, de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 30 de septiembre de 2016.

⁵ D. Enrique Alcántara-García Irazoqui dejó de ser miembro de la Comisión Ejecutiva y pasó a ser miembro de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

⁶ D. Xabier Añoveros Trías de Bes pasó a formar parte de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

⁷ D. Marcelino Armenter Vidal pasó a formar parte del Consejo y de la Comisión Ejecutiva el 21 de septiembre de 2016.

⁸ D. Mario Armero Montes pasó a formar parte del Consejo el 21 de septiembre de 2016.

⁹ D. Francisco Belil Creixell dejó de formar parte de la Comisión de Auditoría y pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

¹⁰ Dña Benita María Ferrero-Waldner pasó a formar parte de la Comisión Ejecutiva el 4 de mayo de 2016.

¹¹ D. Alejandro García-Bragado Dalmau pasó a formar parte del Consejo y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

¹² Dña Cristina Garmendia Mendizábal pasó a formar parte de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

¹³ Dña Helena Herrero Starkie pasó a formar parte del Consejo de Administración el 4 de mayo de 2016 y de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

¹⁴ D. Emiliano López Achurra cesó en sus cargos de Consejero y miembro de la Comisión Ejecutiva el día 4 de mayo de 2016.

¹⁵ D. Miguel Martínez San Martín pasó a formar parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el 21 de septiembre de 2016.

¹⁶ D. Rajaram Rao pasó a formar parte del Consejo, de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Auditoría el 21 de septiembre de 2016.

¹⁷ D. Juan Rosell Lastortras cesó en el Consejo y Comisión Ejecutiva el 20 de septiembre de 2016.

Proceso transparente y regulado para determinar la remuneración [102-36] y [102-37]

El proceso para determinar la remuneración de los consejeros se encuentra regulado en los Estatutos Sociales de la compañía (artículo 44 sobre “Remuneración”) y en el Reglamento del Consejo de Administración (artículo 22 sobre “Retribución del Consejero” y artículo 31 sobre “Comisión de Nombramientos y Retribuciones”).

La remuneración a percibir por los consejeros en su condición de tales es una asignación fija.

La Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada en 2015, aprobó la Política de remuneración de los miembros del Consejo de Administración para los ejercicios 2015, 2016 y 2017, donde se establecen los principios que rigen la retribución de los consejeros en su condición de tales y por sus funciones ejecutivas. Dicha política incluye necesariamente el importe máximo de la remuneración anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales.

La determinación de la remuneración de cada consejero en su condición de tal corresponde al Consejo de Administración, que tendrá en cuenta a tal efecto las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero, la pertenencia a comisiones del consejo y demás circunstancias objetivas que considere relevantes.

La remuneración de los consejeros deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la compañía, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables.

El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la compañía e incorporar las cautelas

necesarias para evitar la asunción de excesivos riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

Sin perjuicio de la remuneración que corresponde a los consejeros en su condiciones de tales, los consejeros que tengan atribuidas funciones ejecutivas en la compañía, tendrán derecho a percibir una retribución por las prestaciones de estas funciones, que será determinada por el Consejo de Administración de conformidad con lo establecido en la política de remuneración de los consejeros, y que se incluirá en un contrato entre el consejero y la compañía.

No se ha recurrido a consultores externos para determinar la remuneración de los consejeros.

Conforme a la legislación vigente, junto con el Informe Anual de Gobierno

Corporativo, el Consejo de Administración elabora un informe anual sobre las remuneraciones de sus consejeros, que incluye información completa, clara y comprensible sobre la política de remuneraciones de la compañía aprobada por el consejo para el año en curso. El informe incluye también un resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones durante el ejercicio, así como el detalle de las retribuciones individuales devengadas por cada uno de los consejeros. Todo ello se difunde y somete a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día, a la Junta General Ordinaria de Accionistas.

En la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2016, se aprobó por mayoría el Informe Anual sobre las Remuneraciones de los Miembros del Consejo de Administración según el detalle siguiente:

Nº de acciones que han emitieron votos válidos	774.899.260
Nº total de votos válidos emitidos	774.899.260
Proporción del capital social que representaban los votos válidos emitidos	77,4
Votos a favor	718.212.630
Votos en contra	56.628.294
Abstenciones	58.336



El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía a largo plazo, e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción de excesivos riesgos y resultados desfavorables

Por otro lado, en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2015 se aprobó por mayoría la política de remuneraciones para los ejercicios 2015, 2016 y 2017, de los miembros del Consejo de Administración según el detalle siguiente:

Nº de acciones que emitieron votos válidos	805.909.107
Nº total de votos válidos emitidos	805.909.107
Proporción del capital social que representaban los votos válidos emitidos	80,5
Votos a favor	724.841.912
Votos en contra	80.057.270
Votos en blanco	0
Abstenciones	1.009.925

Asuntos tratados en la Junta General de Accionistas

[102-21], [102-33] y [102-34]

En la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2016, se solicitó información a la presidencia respecto a temas tales como los planes de la

compañía en Chile, Cuba o Irán, la política de dividendo y la solicitud de algún tipo de ventaja para los accionistas (rebaja en gas o electricidad).

El quórum de asistencia a la junta representó el 77,4% del total de acciones de Gas Natural Fenosa.

Asunto	Naturaleza del asunto (económica, social o ambiental)	Conclusiones alcanzadas
Aprobación de las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión de Gas Natural SDG, S.A.; las Cuentas Anuales Consolidadas y el Informe de Gestión del Grupo Consolidado correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2015.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Aprobación de la aplicación de los resultados del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Aprobación de la gestión realizada por el Consejo de Administración durante el ejercicio 2015.	Económica/social.	Aprobación por mayoría.
Reelección de los auditores de cuentas de la compañía y de su Grupo Consolidado.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Reelección de los consejeros de la compañía.	Económica/social.	Aprobación por mayoría.
Voto consultivo en relación al Informe Anual sobre las remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración.	Económica.	Aprobación por mayoría.

Riesgos y oportunidades

La gestión del riesgo en Gas Natural Fenosa

[102-29] y [102-30]

Gas Natural Fenosa identifica y cuantifica el impacto de los principales factores de riesgo para la compañía, garantizando la homogeneidad en los criterios empleados en su medición y proponiendo medidas de control y correctivas en coordinación con los negocios afectados.

El objetivo es anticipar las potenciales desviaciones respecto a los objetivos globales y garantizar que la toma de decisiones considere un equilibrio adecuado y conocido entre riesgo y rentabilidad, desde una óptica tanto de contribución marginal a la cartera global como particular de cada uno de los negocios.

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



Órganos de la gestión del riesgo

Comisión
de Auditoría.

Comité de Riesgos.

Unidades de riesgos.

Negocios.

Otras áreas corporativas.

Comisión de Auditoría

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

Comité de Riesgos

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

Unidades de riesgos

Son las áreas responsables de monitorizar y reportar el riesgo asumido, velando por que este se encuentre dentro de los límites definidos por el perfil de riesgo objetivo establecido por el Comité de Riesgos.

Reportan a la Dirección General Económico-Financiera, lo que le permite contar con la visión corporativa necesaria para el desarrollo de sus funciones, sin perjuicio de contar con unidades específicas de gestión de riesgos de Negocios Mayoristas y Negocios Minoristas, en estrecho contacto con las unidades de negocio que soportan la mayor exposición al riesgo por su perfil y cifra de negocio.

El trabajo de las unidades de riesgos 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. Son responsables de coordinar los distintos agentes involucrados en la gestión de riesgos. 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.

Las unidades de riesgos son responsables de velar por el mantenimiento del perfil de riesgo global, así como de la medición y control recurrente del riesgo. Dicho perfil establece el apetito al riesgo del grupo, con el margen de seguridad suficiente respecto a la tolerancia al riesgo de Gas Natural Fenosa.

Negocios: primera línea de defensa

Son los responsables de la gestión del riesgo en sus ámbitos de actuación. Identifican las tendencias y posiciones que puedan implicar riesgo y las reporta a las unidades de riesgos. Asimismo, aplican las directrices y criterios de gestión dictaminados por éstas.

La gestión del riesgo se fundamenta en una serie de conceptos clave entre los que se encuentra el 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.

Otras áreas corporativas

Se encargan del seguimiento y la gestión de determinados riesgos, debido a su naturaleza específica y las particularidades de los mecanismos de gestión. Destacan la Unidad de Medio Ambiente y Aseguramiento de la Calidad, que se encarga del riesgo ambiental y el cambio climático, y la Unidad de Reputación y Sostenibilidad, gestora del riesgo reputacional. Ambas operan en coordinación con las unidades de riesgos.

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			+	+	+	+	+	

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, recogidas en el apartado que se encuentra más adelante “Sistema de Medición de Riesgos”. 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.

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

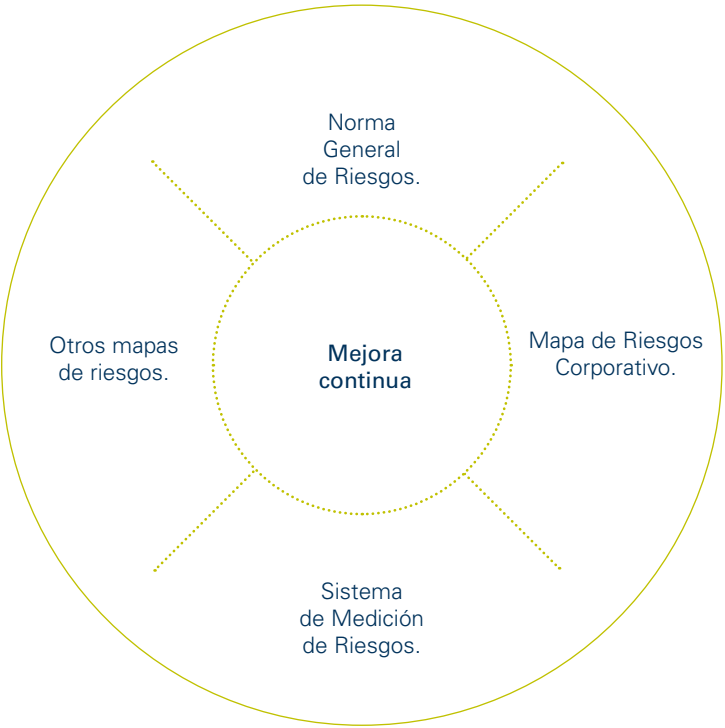
Una gestión integrada

[102-11] y [102-31]

Gas Natural Fenosa analiza su perfil global de riesgo 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.



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:



Respecto a la gestión de los riesgos ambientales, Gas Natural Fenosa los ha identificado en sus instalaciones conforme a la normativa de referencia (UNE 150008 en España). Para su prevención, se ha implantado un sistema integrado de gestión, certificado y auditado anualmente por AENOR e internamente, que recoge los procedimientos de control operacional y de gestión ambiental. Adicionalmente, se han implantado planes de emergencia en instalaciones y almacenes con riesgo de accidente ambiental, incluyendo un plan de actuación, medios de contención y simulacros periódicos.

Norma General de Riesgos

Esta norma define el marco de principios y pautas de comportamiento que facilitan la identificación, información, evaluación y gestión de la exposición al riesgo de la compañía. Establece las bases para la definición de políticas, normativa, umbrales y métricas específicas que determinan el perfil de riesgo.

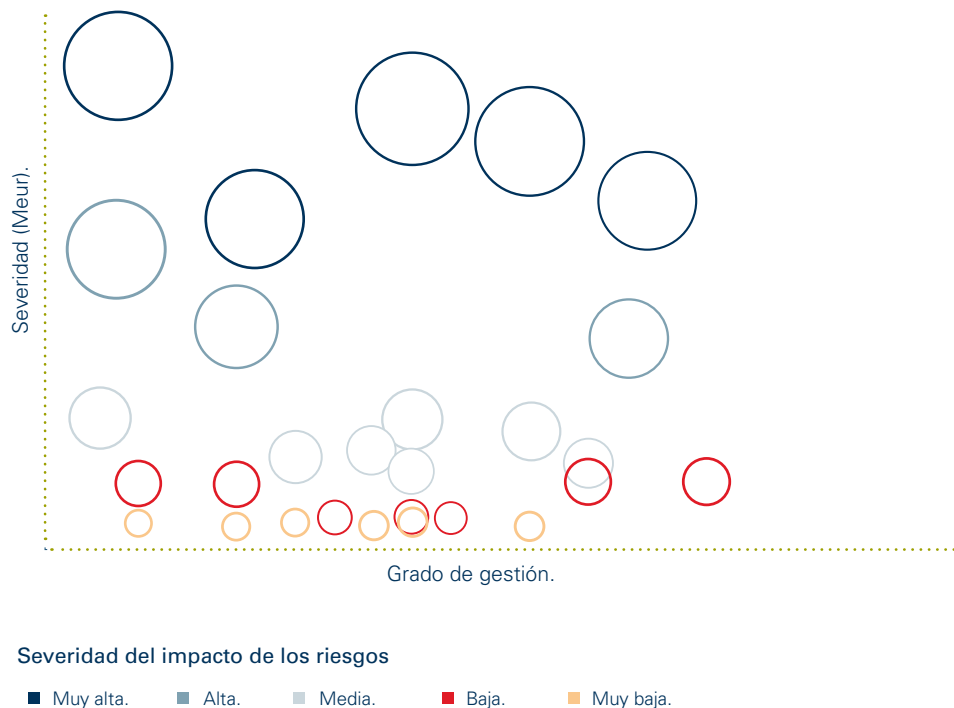
Mapa de Riesgos Corporativo

El proceso de identificación y evaluación de los riesgos de Gas Natural Fenosa es gobernado a través del Mapa de Riesgos Corporativo. Esta es la reflexión liderada por el Comité de Riesgos orientada a caracterizar y cuantificar los riesgos más relevantes, reflejando el perfil de riesgo de la compañía.

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.

La ilustración gráfica de los riesgos, a través del mapa de riesgos y las conclusiones son presentadas al máximo órgano de control de la compañía, la Comisión de Auditoría, y es actualizado anualmente.

Mapa de riesgos corporativos



Otros mapas de riesgos

Gas Natural Fenosa cuenta con un mapa de riesgos reputacionales y con un mapa de riesgos de cambio climático.

> **Mapa de riesgos reputacionales:** desde 2013, Gas Natural Fenosa identifica sus riesgos reputacionales a partir del tipo de las operaciones que realiza en los países en los que está presente y de los grupos de interés teóricamente afectados. De acuerdo a este sistema, se clasifican, por su severidad y grado de gestión. A partir de esta información, se toman decisiones con el objetivo de prevenir este tipo de riesgos. Además, periódicamente se realiza el análisis y evaluación del impacto de algunos de ellos en parámetros financieros en caso de materialización.

> **Mapa de riesgos de cambio climático:** a partir de 2014, se ha identificado el impacto sobre la compañía de los efectos derivados del cambio climático, analizando tanto las consecuencias directas de este como de políticas y normativa orientadas a combatirlo. El análisis se fundamenta en los criterios y metodologías del sistema de gestión de riesgos.

Los riesgos más relevantes identificados en ambos mapas se incorporan en el mapa de riesgos corporativo, para su comunicación a los órganos de gobierno correspondientes.

Sistema de Medición de Riesgos

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.

Gas Natural Fenosa lleva a cabo análisis de riesgos correlativos, análisis de sensibilidad y pruebas de estrés para los principales riesgos identificados.

Está concebido como una herramienta de soporte a las unidades de negocio, y garantiza que estas cuentan 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 es 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.

Descripción de los principales riesgos

[102-15]

El Área de Riesgos vela por garantizar la recurrencia y sostenibilidad de los resultados. Como tarea clave, destaca la modelización de los estados financieros, orientada a identificar sus principales sensibilidades y anticipar posibles incidencias. La modelización cuantitativa se organiza en función de las siguientes áreas:

- > **Riesgo de crédito:** modelización de la calidad crediticia de la cartera de clientes, permitiendo diseñar medidas correctivas y controles ex-ante. La existencia de dichos controles permite reducir significativamente las cifras de morosidad.
- > **Riesgo de mercado:** análisis de los estados financieros en relación a los índices de *commodity* que configuran el precio del gas, garantizando que la exposición a los mismos no supera el umbral definido por el perfil riesgo-beneficio objetivo.

- > **Riesgo operacional:** la naturaleza del negocio de Gas Natural Fenosa implica la posibilidad de la existencia de incidentes de elevada severidad. La modelización de la exposición operacional, apalancada en el desempeño de los activos y contratos, permite diseñar un programa de seguros eficiente, así como evaluar el efecto de las mejores prácticas industriales trasladadas por el mercado asegurador, como resultado de las visitas a las instalaciones críticas realizadas por peritos industriales de las principales aseguradoras.

Durante 2016, se han materializado los riesgos de ajuste del precio de las *commodities*, especialmente del crudo y derivados, y del *pool* en España, y se han devaluado las principales monedas latinoamericanas en el primer semestre del año.

El impacto se ha situado en línea con las previsiones realizadas a principios de año y por debajo de los límites de riesgos en vigor.

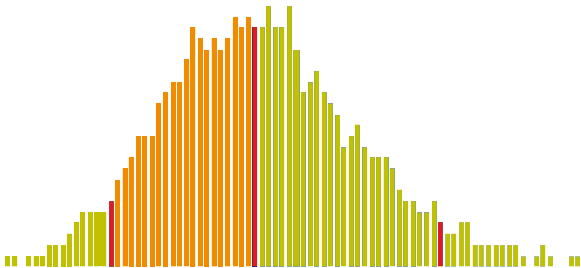


Gas Natural Fenosa analiza su perfil global de riesgo por su impacto potencial sobre los estados financieros de la compañía. Con ello, se determina el máximo nivel aceptado de exposición al riesgo así como los límites admisibles para su gestión

Tipo de Riesgo	Descripción	Gestión
Riesgo de mercado		
Precio del gas.	Volatilidad en los mercados internacionales que determinan el precio del gas.	Coberturas físicas y financieras.
Precio de la electricidad.	Volatilidad en los mercados de electricidad en España y Portugal.	Coberturas físicas y financieras. Optimización del parque de generación.
Volumen de gas.	Desajuste entre la oferta y la demanda de gas.	Optimización de contratos y activos. <i>Trading</i> .
Volumen de electricidad.	Reducción del hueco térmico disponible.	Optimización del balance comercialización/generación.
Regulación.	Exposición a la revisión de los criterios y niveles de rentabilidad reconocida para las actividades reguladas.	Intensificación de la comunicación con organismos reguladores. Ajuste de eficiencias e inversiones a las tasas reconocidas.
Tipo de cambio.	Volatilidad en los mercados internacionales de divisa.	Diversificación geográfica y macroeconómica a través de las tasas de inflación. Coberturas mediante financiación en moneda local y derivados.
Tipo de interés y <i>spread</i> crediticio.	Volatilidad en los tipos de financiación.	Coberturas financieras. Diversificación de fuentes de financiación.
Fiscal.	Ambigüedad o subjetividad en la interpretación de la normativa fiscal vigente, o bien por la alteración relevante de la misma.	Consultas a organismos expertos independientes. Contratación de firmas asesoras de primer nivel. Adhesión al Código de Buenas Prácticas Tributarias. Dotación de provisiones con criterios de prudencia.
Riesgo de crédito		
Crédito.	Potencial incremento de la morosidad, condicionado a la recuperación en España.	Análisis de solvencia de clientes para definir condiciones contractuales específicas. Proceso de recobro. Sistematización del cálculo del capital económico.
Riesgo operacional		
Operacional: imagen y reputación.	Deterioro de la percepción de Gas Natural Fenosa desde diferentes grupos de interés.	Identificación y seguimiento de potenciales eventos reputacionales. Transparencia en la comunicación.
Operacional: asegurable.	Accidentes, daños o indisponibilidades en los activos de Gas Natural Fenosa.	Planes de mejora continua. Optimización del coste total del riesgo.
Operacional: medio ambiente.	Daños al entorno natural y/o social. Evolución de la regulación ambiental.	Planes de emergencia en instalaciones con riesgo de accidente ambiental. Pólizas de seguro específicas. Gestión integral ambiental.
Operacional: cambio climático.	Evolución de factores medioambientales consecuencia del cambio climático. Regulación orientada a combatirlo.	Participación en Mecanismos de Desarrollo Limpio. Comunicación frecuente con organismos reguladores.

Riesgo de mercado

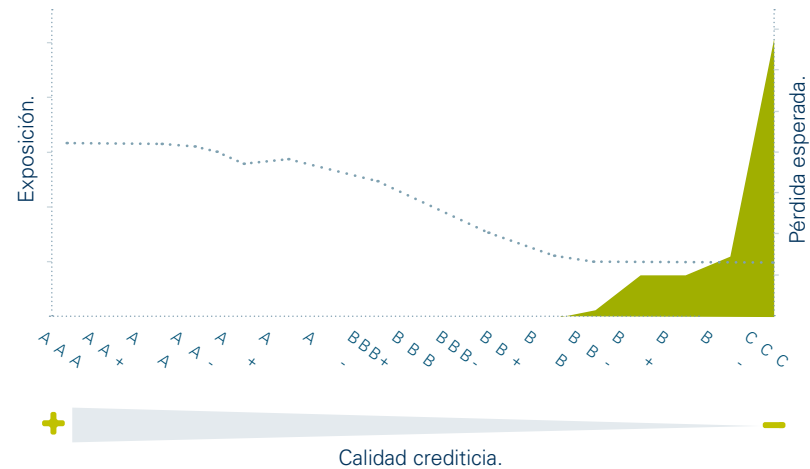
Rango de valores que puede alcanzar el ebitda anual de Gas Natural Fenosa debido a la evolución de los factores de mercado: precio del gas, precio de la electricidad y tipos de cambio.



- Distribución de probabilidad.
- Ebitda en riesgo.
- Percentiles 5%, 50%, 95%.

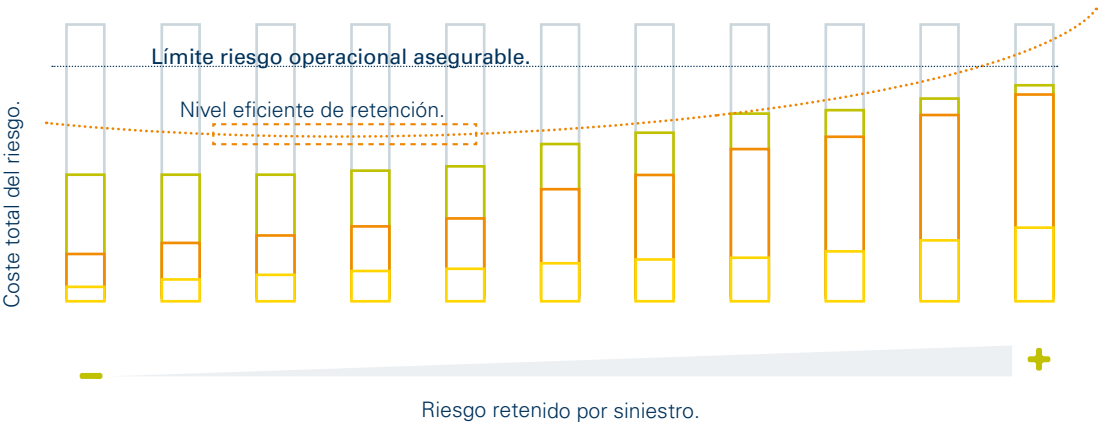
Riesgo de crédito

Lógica del perfil de riesgo y pérdida esperada objetivo. Peores niveles de calidad crediticia exigen limitar la exposición de la compañía. Asimismo, se muestra la distribución de la pérdida esperada, creciente a mayor deterioro de la calidad crediticia de los clientes.



Riesgo operacional asegurable

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). El perfil de riesgo operacional asegurable se caracteriza por el nivel de exposición potencial a que la materialización de eventos imprevistos susceptibles de ser mitigados a través de la contratación de seguros, impacte sobre el patrimonio de Gas Natural Fenosa. La cuantificación de dicha exposición es susceptible de objetivarse a través de la estimación del coste total de riesgo.



- Prima.
- Pérdida inesperada 95%.
- Pérdida esperada.



Descripción de las principales oportunidades [102-15]

Oportunidades para Gas Natural Fenosa

Mix de generación.

El parque de generación de Gas Natural Fenosa, dominado por centrales de ciclo combinado, cuenta con la flexibilidad para adaptarse a distintas situaciones de mercado. Constituye, por tanto, un activo valioso en el aprovechamiento de oportunidades relacionadas con la volatilidad de los mercados de gas y electricidad.

Evolución de los mercados de CO₂.

Los distintos mecanismos propuestos por la Comisión Europea, orientados a incrementar el coste de los derechos de emisión, buscan desincentivar el uso de tecnologías más contaminantes. En esta situación, el parque de centrales de ciclo combinado es más competitivo frente al carbón, pudiendo aflorar, adicionalmente, oportunidades en el mercado de emisiones.

Portafolio de aprovisionamiento de gas natural y GNL.

La gestión de gasoductos, la participación en plantas y la flota de metaneros permite cubrir las necesidades de los diferentes negocios del grupo de manera flexible y diversificada. Concretamente, la flota

de buques metaneros convierte a Gas Natural Fenosa en uno de los mayores operadores de GNL en el mundo y referente en las cuencas atlántica y mediterránea.

Equilibrada posición estructural en negocios y áreas geográficas.

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

Generación internacional.

Incremento de la capacidad de generación renovable a nivel internacional, dada la competitividad en costes de las energías renovables y la presencia de Gas Natural Fenosa en mercados en crecimiento.

Auditoría Interna, Compliance y Control Interno

[205-1]

Responsabilidades del Área de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno

El área es responsable de la revisión continua y la mejora del sistema de control interno de Gas Natural Fenosa, así como de asegurar el cumplimiento de la normativa y de los modelos de control establecidos con el objeto de salvaguardar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y de mitigar los principales riesgos de cada uno de los ámbitos del grupo, especialmente los riesgos operacionales, legales, de corrupción y fraude.

Adicionalmente, el área se responsabiliza de la gestión del Modelo de Prevención Penal y del Modelo de Código Ético de la compañía, y del informe de la actividad de auditoría interna y cumplimiento normativo a la Comisión de Auditoría.

El área, como soporte a la Comisión de Auditoría, proporciona aseguramiento a los órganos de gobierno de la organización y a la alta dirección sobre la efectividad de los sistemas de control interno establecidos. Respecto al cumplimiento del principio de integridad y transparencia de la Política de Responsabilidad Corporativa, se responsabiliza de la gestión del modelo del Código Ético de Gas Natural Fenosa, a través de su divulgación y velando por el cumplimiento de lo establecido en el mismo y la política anticorrupción.

El objetivo final es salvaguardar la eficacia y eficiencia de las operaciones y mitigar los principales riesgos en cada uno de los ámbitos de Gas Natural Fenosa,



especialmente los riesgos operacionales, legales, de corrupción y fraude a través de las tres funciones de aseguramiento (Auditoría interna, Compliance y Control Interno).

El Área de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno aporta 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.

Las tres funciones de aseguramiento contemplan equipos y sistemas separados, con objetivos, perfiles y roles específicos, que suponen, entre otros, mecanismos “frontera” que aseguran la independencia de la función de Auditoría Interna.

Función de aseguramiento de Auditoría Interna

En el desarrollo de su actividad, la Unidad de Auditoría Interna lleva a cabo la revisión metódica del sistema de control interno de los procesos del grupo en todos sus ámbitos, así como de la evaluación de los controles y los riesgos operacionales asociados a dichos procesos, a través de la definición y ejecución del “Plan anual de auditoría interna”, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de los mismos. Asimismo, apoya a las direcciones generales en el cumplimiento de sus objetivos.

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 Sistema de Control Interno para la Información Financiera (SCIIF), los mapas de riesgos operacionales, los resultados de las auditorías de años anteriores, y las propuestas de la Comisión de Auditoría 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 del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), tomando como punto de partida la tipología de los riesgos definidos en el Mapa de Riesgos Corporativo de la compañía.

Los riesgos operacionales son priorizados valorando su incidencia, importancia relativa y grado de control y en función de los resultados obtenidos, la compañía diseña un plan de acción con medidas correctivas que permitan mitigar los riesgos residuales identificados, con un impacto potencial superior al riesgo tolerable o aceptado establecido.

Durante 2016, se han desarrollado 129 proyectos de auditoría interna, 88 de ellos para la revisión de procesos vinculados a los principales riesgos operacionales, de corrupción, fraude y legales 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. En los proyectos ejecutados durante 2016 no se han detectado riesgos relacionados con la corrupción.

Como soporte a su función, Auditoría Interna tiene implantada una herramienta corporativa en entorno SAP, donde se gestionan y documentan los proyectos de auditoría interna de acuerdo a la metodología definida.

Función de aseguramiento de Compliance

Se responsabiliza del aseguramiento continuo del cumplimiento de la normativa externa y de las políticas y de los procedimientos implantados en el grupo para mitigar los principales riesgos legales, de corrupción y fraude. Asimismo, se encarga del Modelo de Prevención Penal y del Modelo del Código Ético de Gas Natural Fenosa. La Dirección General de Servicios Jurídicos es la responsable de evaluar los riesgos legales en los modelos que se desarrollen, especialmente en el de prevención penal y regulatorios.

Ante la importancia de disponer de una herramienta que asegure el control adecuado de la gestión del Modelo de Prevención Penal, se administra y utiliza SAP GRC Process Control para la gestión integral de la documentación, evaluación y supervisión del modelo.

Función de aseguramiento de Control Interno

Tiene la responsabilidad de promover y participar en el diseño e implantación de los modelos de control en todos los ámbitos del grupo, con objeto de mitigar los principales riesgos y asegurar la eficacia de las operaciones. Vela también para que los modelos de control establecidos cumplan con las políticas y normas del grupo y las regulaciones externas, y estén correctamente soportados y documentados en los sistemas del grupo.



El Área de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno es responsable de la revisión continua y la mejora del sistema de control interno de Gas Natural Fenosa, así como de asegurar el cumplimiento de la normativa y de los modelos de control establecidos




Responsabilidad Corporativa

La Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa establece el marco común de actuación que guía el comportamiento socialmente responsable de la compañía.

Gas Natural Fenosa entiende la Responsabilidad Corporativa como el conjunto de acciones enfocadas a establecer relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés. Es de aplicación a todas las empresas del grupo.



A nighttime photograph of a city street scene. In the foreground, a river reflects the warm lights of the buildings and a bridge. The bridge has a distinctive red metal lattice structure and is illuminated with bright lights. On the right side, a tall, multi-story building with many windows is visible, some of which are lit up. The sky is dark, and the overall atmosphere is warm and urban.

Informe de Responsabilidad Corporativa 2016

La responsabilidad corporativa y Gas Natural Fenosa

La política de responsabilidad corporativa. Pág. 94

Plan Director de Sostenibilidad (2016-2020) Pág. 95

El gobierno de la responsabilidad corporativas. Pág. 96

Los grupos de interés de Gas Natural Fenosa. Pág. 99

Gas Natural Fenosa entiende la responsabilidad corporativa como el conjunto de acciones desarrolladas para establecer relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés.

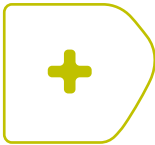
Dichos grupos son las personas que integran la compañía, los clientes, los proveedores y colaboradores externos, los grupos sociales, los accionistas, los inversores y financiadores, los analistas, las administraciones y organismos reguladores, las agencias aseguradoras y reaseguradoras, y otros agentes del mercado.

La política de responsabilidad corporativa

La Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa establece el marco común de actuación que guía el comportamiento socialmente responsable de la compañía y determina la estructura de buena parte del presente informe.

Tras la revisión de la política en 2013, en el ejercicio 2015 se procedió de nuevo a su actualización, la cual fue aprobada por el Consejo de Administración.

El objetivo principal de la política es establecer los principios de actuación y compromisos con sus grupos de interés, en coherencia con la estrategia corporativa de la compañía, así como



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016

Elaboración de un Plan Director de Responsabilidad Corporativa para atender a los retos y oportunidades que ofrece la nueva Política de Responsabilidad Corporativa.

Acciones previstas 2017

Implantación y seguimiento de líneas de acción y realización de acciones específicas del Plan Director de Sostenibilidad.

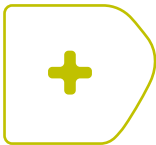
Plan de comunicación interna en materia de responsabilidad corporativa.

Grado de cumplimiento:
+ Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.

determinar las responsabilidades y los instrumentos de seguimiento específicos para asegurar su cumplimiento.

La adecuada relación con el entorno constituye un aspecto estratégico de primer orden para Gas Natural Fenosa. Por este motivo, se han definido unos principios de actuación y unos compromisos específicos hacia los grupos de interés enfocados a la generación de valor, mediante el establecimiento y desarrollo de unos sólidos principios de actuación que faciliten el crecimiento sostenible en el largo plazo.

La política es de aplicación a todas las empresas que conforman Gas Natural Fenosa. Asimismo, se fomenta el conocimiento y la aplicación de la misma por aquellas personas o compañías que trabajan con la compañía y que influyen en la reputación de la misma.



Principios de actuación de la política de responsabilidad corporativa

Excelencia en el servicio.

Compromiso con los resultados.

Gestión responsable del medio ambiente.

Interés por las personas.

Seguridad y salud.

Cadena de suministro responsable.

Compromiso social.

Integridad y transparencia.

Un mayor detalle de los compromisos y principios de actuación puede consultarse en los correspondientes apartados de este mismo informe. Asimismo, puede consultar la política íntegra en la página web www.gasnaturalfenosa.com

Plan Director de Sostenibilidad (2016-2020)

Tras la aprobación de la nueva Política de Responsabilidad Corporativa y siguiendo las recomendaciones del nuevo código de buen gobierno de la CNMV en materia de responsabilidad corporativa, en 2016, se ha comenzado la elaboración de un Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020, que está previsto que se apruebe en 2017 por el Consejo de Administración.

El plan concreta los programas de acción para llevar a cabo los ocho compromisos rectores y 45 compromisos específicos de la Política de Responsabilidad Corporativa.

Para la elaboración del plan se ha seguido el siguiente proceso:

1.
Análisis de materialidad

Consideración de los compromisos de la política de RC.

Actualización del inventario riesgos reputacionales.

Mapeo del Plan Estratégico de Negocio.

Análisis de tendencias regulatorias.

Análisis de requerimientos de *stakeholders*.

Análisis de requerimientos de inversores y analistas: DJSI.

8 principios
45 compromisos.

115 riesgos reputacionales.

Visión estratégica 2016-2020.

13 impactos
8 áreas.

Informes sectoriales, SASB, estudios previos, encuestas, análisis de prensa.

DJSI y jornada RC con inversores.

50 temas relevantes para Gas Natural Fenosa y sus *stakeholders*

2.
Contraste con la dirección

Valoración de temas relevantes.

Posibles acciones a desarrollar.

Reuniones con 40 direcciones (corporativas, de negocios y países).

Propuestas de acciones y líneas de acción

3.
Aprobación de acciones

Aprobación de acciones propuestas.

Desarrollo de las acciones (fichas).

31 reuniones con direcciones y procesos de consulta adicionales.

Plan de sostenibilidad (2016-2020)

Como resultado de dicho proceso, se obtendrán las líneas de acción por cada compromiso y las acciones específicas a desarrollar dentro de cada línea de acción, con el objetivo de que cada área implicada las desarrolle. Así, se obtendrán una serie de indicadores de monitoreo y seguimiento que permitan llevar un control del desempeño para cada una de las acciones, por parte de cada área responsable y en última instancia por parte del Consejo de Administración.

Modelo de seguimiento del Plan de Sostenibilidad 2016-2020

Aprobación y seguimiento. (anual)	Consejo de Administración.	Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
Implementación, seguimiento y difusión. (semestral y anual)	Comité de Dirección.	
Implementación y reporte. (semestral)	Direcciones generales y otras unidades de negocio.	
Coordinación y seguimiento. (semestral y anual)	Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales.	

El gobierno de la responsabilidad corporativa

Órganos de gobierno

Consejo de Administración

La aprobación de la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa corresponde, de acuerdo con su reglamento, al Consejo

de Administración, quien además recibe, al menos anualmente, información sobre la implantación y seguimiento general de dicha política.

Por tanto, la supervisión del cumplimiento de la política recae, en último término, en el Consejo de Administración, quien ha delegado dicha función en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Asimismo, el Consejo de Administración es el encargado de liderar la integración efectiva de la Responsabilidad Corporativa en la estrategia de la compañía y en su gestión diaria, logrando así afianzar una cultura de la responsabilidad corporativa sólida.

Comité de Dirección

El Comité de Dirección, por su parte, es el responsable de velar por la adecuada implementación y seguimiento de los compromisos asumidos en la política, así como de impulsar su difusión, conocimiento y cumplimiento, a través de los planes que apruebe para tales fines.

Direcciones generales y unidades de negocio

Las direcciones generales y las unidades de negocio son responsables de definir las actuaciones que desarrollen los planes formulados por el Comité de Dirección, así como de proponer los objetivos cuantitativos y cualitativos de cada una de dichas actuaciones y los indicadores de seguimiento asociados.

Administradores, directivos y resto de personas

Los administradores, los directivos y el resto de personas que integran la compañía tienen la obligación de conocer, comprender y cumplir con las directrices y compromisos contenidos en la Política de Responsabilidad Corporativa.

Asimismo, Gas Natural Fenosa promoverá e incentivará entre sus proveedores y empresas colaboradoras la adopción de los principios de comportamiento definidos en la política.

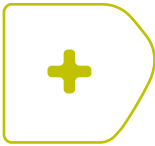
Comisión del Código Ético

Tiene el objeto de fomentar la difusión, conocimiento y el cumplimiento del Código Ético, así como gestionar el procedimiento de notificación y consulta.

La comisión, presidida por el Área de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno, está formada por representantes de algunas de las unidades más directamente involucradas en los asuntos contemplados en el código.

Esta comisión reporta sus actuaciones al Comité de Dirección y a la Comisión de Auditoría y Control.

Gas Natural Fenosa cuenta con comisiones locales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Italia, México, Moldavia y Panamá. Con el objetivo de velar por la difusión del Código Ético en los distintos ámbitos de actuación de la compañía, 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 del Código Ético

- > Auditoría Interna, Compliance y Control Interno (Presidencia y Secretaría de la Comisión).
- > Financiación y Mercado de Capitales.
- > Riesgos, Estudios y Proyectos.
- > Reputación y Sostenibilidad.
- > Relaciones Laborales.
- > Servicio al Cliente.
- > Servicios Jurídicos.

Composición comisiones locales*

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Italia, México, Moldavia y 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.

Gestión y medición de la reputación corporativa

Una adecuada gestión de la reputación contribuye al atractivo que Gas Natural Fenosa tiene para sus grupos de interés, y en consecuencia, para la consecución de los objetivos estratégicos de negocio.

La medición de la reputación de Gas Natural Fenosa se evalúa de manera sistemática con el modelo RepTrak, desarrollado por Reputation Institute. Este modelo mide el atractivo emocional de la compañía, a través de RepTrak® Pulse. Adicionalmente, esta metodología desarrolla un análisis racional de la reputación de la compañía, RepTrack Index.

En la actualidad, la compañía utiliza esta herramienta en Argentina, Brasil, Colombia, España, México y Panamá.

En España, Gas Natural Fenosa mantiene, en 2016, el liderazgo frente a sus principales competidores con 56,8 puntos en el indicador de reputación RepTrak® Pulse, incrementado 2,4 puntos respecto a 2015.

De la misma forma, presenta mejoras significativas en todas las dimensiones racionales de valoración. Las mejores valoraciones se producen en las dimensiones de Finanzas, Liderazgo, Trabajo e Innovación y presenta ventajas competitivas frente a sus competidores en todas las dimensiones analizadas exceptuando la dimensión Finanzas.

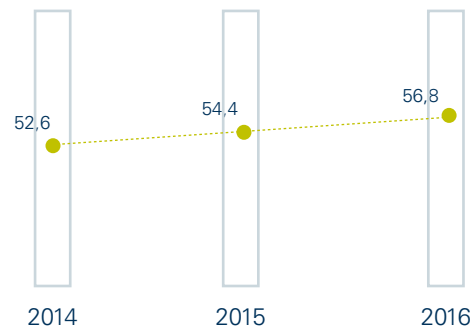
Otras referencias independientes como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) también reflejan la percepción positiva de la compañía para distintos grupos de interés. Es relevante la evolución positiva experimentada por Gas Natural Fenosa en el *ranking*, que en la edición de 2016 continuó siendo la segunda empresa más reputada de su sector.

Asimismo, Gas Natural Fenosa es la tercera compañía con mejor reputación de su sector en el *ranking* Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Metodología RepTrak

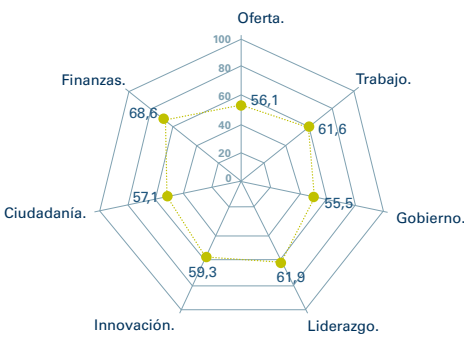


RepTrak® Pulse: la percepción de Gas Natural Fenosa entre la sociedad*



*Resultado acumulado 2016.

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



*Resultado acumulado 2016.

Los grupos de interés de Gas Natural Fenosa

[102-40] y [102-42]

Para Gas Natural Fenosa, la confianza y el entendimiento de los grupos de interés son cruciales para el éxito de los planes de negocio. Para ello, es esencial tener una adecuada identificación y definición de los mismos.

Grupos de interés

Accionistas e inversiones	Inversores institucionales. Accionistas de referencia. Accionistas minoritarios. Obligacionistas/bonistas. Titulares de preferentes.
Grupos financieros	Bancos institucionales. Bancos comerciales.
Socios de negocio	Personas físicas o jurídicas con las que se comparte un proyecto empresarial concreto. Socios tecnológicos. Socios financiadores. Socios industriales.
Clientes	Minoristas. Mayoristas. Clientes esenciales y colectivos sensibles. Clientes power purchase agreement (PPAs).
Empleados	Empleados en activo. Empleados pasivos. Ex empleados. Representantes de trabajadores. Representantes de partícipes del fondo de pensiones.
Proveedores	Suministradores estratégicos. Contratistas de obra y mantenimiento. Empresas colaboradoras. Proveedores.
Sociedad	Comunidades afectadas. Colectivos vulnerables. Asociaciones de consumidores. Organizaciones no gubernamentales. Asociaciones sectoriales, nacionales e internacionales. Medios de comunicación. Redes sociales. Organismos académicos. Sociedad en general.
Administraciones/ organismos reguladores	Reguladores sectoriales. Reguladores de los mercados. Administración nacional y/o supranacional. Administración local.
Analistas	Analistas financieros. Agencias de <i>rating</i> . Analistas no financieros.
Agencias aseguradoras y reaseguradoras	Empresas dedicadas al aseguramiento de personas, bienes y todo tipo de productos, incluidos los financieros, a cambio de una cuota o prima.
Agentes de mercado	Comercializadores. Generadores/productores. Generadores de régimen especial. Transportistas. Distribuidores. Operadores.



Diálogo con los grupos de interés

[102-43] y [102-44]

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, la compañía diseña acciones que le permiten conocer de antemano las expectativas y demandas de sus grupos de interés para, de este modo, poder 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.

En estas acciones de participación de los grupos de interés no fueron detectados problemas clave.

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 en la mejora y adecuación de procesos de la compañía y, en particular, en 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.

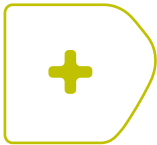


Principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2016

Acciones		Frecuencia
Clientes		
Acciones de consulta	> Implantación de una nueva operativa en reapertura de suministro: pago de deuda <i>online</i> y concertación de visita inmediata.	Continua.
	> Desarrollo de <i>focus groups</i> con clientes para recogida de opinión y oportunidades de mejora en servicios de lectura, facturación y cobro.	Continua.
	> Mejora en el mensaje de indisponibilidad para facilitar lecturas y presentar alternativas en el área de clientes.	Continua.
	> Implantación del cambio de titular sin subrogación en “Mi canal cliente”.	Continua.
	> Habilitación a través de formulario web de la solicitud de cese de suministro, duplicado de cuotas y vencimientos de un fraccionamiento.	Continua.
	> Activación de un protocolo de gestión de las solicitudes de reenganche urgente de clientes (Portugal).	Continua.
	> Desarrollo de un calculador de los derechos de alta para informar mejor a los clientes.	Continua.
	> Realización de encuestas de satisfacción y recomendación en el proceso de descarga de contratación de gas por canal realizado (Brasil).	Mensual.
	> Realización de encuestas de calidad, resolución y satisfacción en los contactos con el centro de llamadas (Brasil).	Continua.
	> Realización de un estudio de posicionamiento estratégico de atención presencial en Río de Janeiro y São Paulo (Brasil).	Anual.
	> Habilitación de buzón de voz en el servicio de Portugal para atención en casos de demora en el servicio de atención.	Continua.

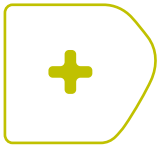


El desarrollo de un clima de confianza con sus grupos de interés es imprescindible para el éxito de los planes de negocio de la compañía y la aceptación social de la misma



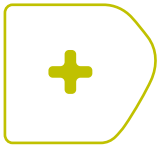
Principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2016 (continuación)

Acciones		Frecuencia
Clientes (continuación)		
Acciones divulgativas	> Realización de publicaciones de carácter explicativo en prensa sobre la factura.	Puntual.
	> Incorporación de información en la factura sobre la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) y del organismo competente de cada comunidad autónoma, dónde los consumidores pueden obtener información sobre las medidas de eficiencia energética disponibles.	Puntual.
	> Reuniones periódicas con organismos oficiales y de defensa de los consumidores.	Mensual.
	> Realización de la campaña de reducción de contestación de dudas “10 razones que pueden cambiar el valor de su cuenta”.	Mensual.
	> Divulgación a través de campañas de la disponibilidad de información de débito y duplicados de facturas en la Oficina Virtual (Brasil).	Mensual.
	> Publicación de un vídeo explicativo en la web de Gas Natural Fenosa Brasil sobre el procedimiento de registro paso a paso en la Oficina Virtual.	Anual.
Accionistas/Inversores		
Acciones de consulta	> Contacto con las principales firmas de análisis bursátil que siguen la evolución de la compañía y emiten informes de recomendación y valoración.	Continua.
	> Reuniones <i>one on one</i> con inversores.	Continua.
	> Atención a las solicitudes de información de analistas e inversores institucionales y consultas a la Unidad de Relación con Inversores.	Continua.
	> Atención a las solicitudes de información de pequeños accionistas a través de Internet, teléfono, correo o presencial.	Continua.
Acciones divulgativas	> Realización de <i>road shows</i> , a iniciativa de Gas Natural Fenosa, para visitar a inversores de renta fija y renta variable, e informarles de la situación económico-financiera actual y de los planes de la compañía.	Continua.
	> Realización de presentaciones divulgativas destinadas a pequeños accionistas.	Continua.



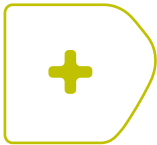
Principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2016 (continuación)

Acciones		Frecuencia
Empleados		
Acciones de consulta	> Realización del proyecto de Employee Experience destinado a conocer las impresiones de los trabajadores a lo largo de su ciclo vital en la compañía. Este contó con la participación de 3.069 trabajadores y se realizó en España y a nivel internacional (Argentina, Brasil, Colombia, Francia, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Panamá y República Dominicana).	Anual.
	> Participación en el estudio multi-generacional realizado por el Observatorio Generación y Talento para Diversidad Generacional, con la aportación de una muestra de 1.500 empleados y la realización de diversos <i>focus group</i> .	Anual.
Acciones divulgativas	> Realización de jornadas de voluntariado ambiental, asambleas informativas, campañas de comunicación y discapacidad, entre otros.	Continua.
	> Divulgación del trabajo de Gas Natural Fenosa en el ámbito de la Formación Profesional Dual a través de acuerdos específicos con centros educativos.	Puntual.
	> Segunda promoción del Día solidario en Moldavia, con la colaboración de la filial ICS Red UF, cuyo objetivo es costear la carrera universitaria de jóvenes moldavos que acrediten excelencia académica y bajos recursos económicos.	Continua.
	> Envío de una carta a todos los empleados por parte de Isidro Fainé, tras ser nombrado presidente por el Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa en sustitución de Salvador Gabarró.	Puntual.
	> Realización de 40 sesiones informativas en España dentro del Programa Dialoga, en sus diferentes formatos, con más de 2.200 paticipantes.	Puntual.
	> Realización de campañas en el ámbito de la salud integral y bienestar enfocados a la comunidad: donación de órganos y médula, Día Solidario, donación de sangre, etc.	Continua.
	> Aplicación del Plan Aflora, para la orientación y apoyo a empleados con discapacidad; y el Plan Familia, de asesoramiento a familiares de empleados con discapacidad.	Continua.
	> Realización de campañas de promoción de la salud relacionadas con la prevención y los hábitos saludables (prevención del cáncer de pulmón, envejecimiento activo, etc.).	Continua.
> Realización de once reuniones funcionales de las direcciones generales con la participación de más de 2.100 empleados.		Puntual.



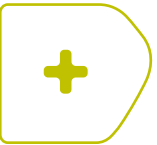
Principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2016 (continuación)

Acciones		Frecuencia
Proveedores		
Acciones de consulta	> Continuación del programa Key Account Supplier (KAS): relación con los proveedores más estratégicos para valorar las líneas de relación actual y evaluar las acciones de actuación futuras.	Continua.
	> Gestión Integral de Contratos (GIC) para realizar un seguimiento más cercano de los contratos más relevantes desde el punto de vista estratégico y su impacto económico.	Continua.
	> Establecimiento de comunicación bidireccional en el proceso de clasificación de proveedores a través de un cuestionario que incluye el Código Ético, estándares ambientales, sociales, gobierno, legales, de prevención de riesgos y de calidad.	Continua.
	> Validación del cumplimiento por parte del proveedor de los requisitos fijados por la compañía en la realización de las actividades (proceso de homologación).	Puntual.
	> Seguimiento de entregas de materiales con proveedores (México).	Puntual.
	> Mantenimiento de reuniones con los proveedores del contrato integrado de operaciones de Panamá para revisar temas operativos y de contrato, inconvenientes y sugerencias de mejora, etc.	Continua.
Acciones divulgativas	> Realización de una campaña para la aprobación y aceptación del Código Ético del Proveedor por parte de todos los proveedores adjudicatarios.	Puntual.
	> Incorporación del Código Ético del Proveedor en los cuestionarios de calificación de proveedores, solicitándose la aprobación del mismo por parte de los nuevos proveedores que se incorporen a procesos de licitación y adjudicación.	Continua.
	> Campaña de difusión ligada al lanzamiento del Portal de Proveedores de Gas Natural Fenosa, que se utiliza para realizar peticiones de ofertas, intercambio documental y verificación de pagos y facturas.	Puntual.
	> Realización de talleres para el manejo del sistema logístico MLU, impartido a contratistas y operador logístico (México).	Puntual.
	> Realización de talleres de liderazgo en seguridad y salud, sentando las bases para que los proveedores las adopten e integren en su actividad y gestión diarias.	Continua.
	> Realización de talleres para el conocimiento y uso del sistema Controlar (México).	Puntual.
	> Comunicación a los proveedores de la política sobre atenciones empresariales, alineada con la política de responsabilidad corporativa de Gas Natural Fenosa (Republica Dominicana).	Puntual.
	> Comunicación a los proveedores sobre las medidas para el transporte de materias, incluyendo postes, en los que se utilicen vehículos de transporte de carga (Panamá).	Puntual.
	> Comunicación a los proveedores sobre el Proyecto Compromiso con la Seguridad y la Salud (Panamá).	Puntual.
	> Comunicación a los proveedores sobre el Código Ético, el Código Ético del Proveedor y la Política Anticorrupción de Gas Natural Fenosa (Panamá).	Puntual.
	> Comunicación a los proveedores de consejos corporativos en materia de seguridad vial (Panamá).	Puntual.



Principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2016 (continuación)

Acciones		Frecuencia
Sociedad		
Acciones de consulta	> Recepción y análisis de 654 propuestas de colaboración y atención a organizaciones y entidades, para obtener un mayor conocimiento de sus proyectos.	Continua.
	> Participación activa en la Conferencia de las Partes (COP) de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), conocida como COP22, y que se celebró en Marrakech.	Puntual.
Acciones divulgativas	> Publicación de 60 notas de prensa sobre actividades de patrocinio y mecenazgo (España).	Continua.
	> Participación en el grupo de trabajo del London Benchmarking Group.	Continua.
	> Informe en formato digital e interactivo de biodiversidad.	Anual.
	> Informe en formato digital e interactivo de huella de carbono.	Anual.
	> Informe en formato digital e interactivo de huella del agua.	Anual.
	> Informe en formato digital e interactivo de huella ambiental.	Anual.
	> Participación como ponente en el Clúster de Cambio Climático de Forética y el Club de la Energía.	Puntual.
	> Participación como ponente en el Natural Capital Summit celebrado en Madrid.	Puntual.
	> Comunicación de actuaciones en materia de cambio climático, biodiversidad y gestión del agua en el XIII Congreso Nacional de Medio Ambiente (CONAMA).	Puntual.
	> Organización del XV Seminario Internacional sobre Energía y Medio Ambiente.	Continua.



Las acciones de diálogo con los grupos de interés son tanto divulgativas (unidireccionales) como de consulta (bidireccionales)



Sostenibilidad

Contribuimos al desarrollo sostenible mediante el uso racional de los recursos naturales y energéticos, mitigando el cambio climático a través de energías bajas en carbono y renovables.

Promovemos el ahorro y la eficiencia energética, integrando criterios ambientales en los procesos de negocio, en los nuevos productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores. Además, minimizamos los efectos adversos sobre los ecosistemas y fomentamos la conservación de la biodiversidad.



Compromisos de responsabilidad corporativa

Excelencia en el servicio. Pág. 108

Compromiso con los resultados. Pág. 132

Gestión responsable del medio ambiente. Pág. 140

Interés por las personas. Pág. 178

Seguridad y salud. Pág. 218

Cadena de suministro responsable. Pág. 246

Compromiso social. Pág. 258

Integridad y transparencia. Pág. 279

Excelencia en el servicio

[103-1], [103-2] y [103-3]

(Atención y satisfacción del cliente)

El cliente es el centro de las operaciones de Gas Natural Fenosa. A través de un diálogo activo, la compañía quiere ser capaz de darle una respuesta rápida y eficiente, proporcionando un servicio y una experiencia de clientes excelentes que, además de cumplir con los requisitos legales, esté acorde con sus necesidades y cumpla los compromisos voluntariamente asumidos por el grupo.



Compromisos y principios de actuación responsable con los clientes

- > Trabajar para la mejora continua de la seguridad, fiabilidad y competitividad de todos los productos y servicios, ofreciendo el mayor nivel de calidad posible en función de las mejores técnicas disponibles.
- > Promover una comunicación activa y bidireccional que permita entender las expectativas y opiniones de los clientes y adaptar las respuestas de Gas Natural Fenosa a sus necesidades.
- > Facilitar las gestiones de los clientes a través de una operativa simple y eficiente.
- > Ofertar productos y servicios innovadores que promuevan la eficiencia energética y contribuyan a la sostenibilidad de la sociedad.
- > Diversificar y ampliar la oferta comercial incluyendo productos y servicios de alto valor añadido que respondan a la evolución de las necesidades de los clientes.
- > Aplicar la innovación tecnológica y las mejores técnicas disponibles como medio para mantener un suministro eficiente, seguro y sostenible.

El cliente en el centro

El cliente, como centro de las operaciones de Gas Natural Fenosa, es uno de los valores que guían la manera de actuar de la compañía.

Gas Natural Fenosa, en su búsqueda por la diferenciación, desarrolla productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes que

constituyan una apuesta innovadora y sean un complemento de los productos tradicionales.

Con el objeto de proporcionar un servicio excelente y ofrecer una respuesta efectiva, la compañía ha adoptado un enfoque proactivo para mejorar la calidad del servicio que ofrece y la eficiencia operacional de sus procesos.

Con el foco puesto en el cliente, durante 2016, se ha hecho un esfuerzo en digitalizar los actuales servicios y se ha trabajado en la universalización de la medición de Net Promoter Score (NPS) en todos los puntos de contacto con el cliente.



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016

Consolidar los proyectos Customer Experience y Advocacy.



Consolidar el proyecto Grupo Reclamaciones.



Lanzamiento de la Oficina Virtual para una mejor comunicación e información bidireccional.



Acciones previstas 2017

Continuar avanzando en los proyectos Customer Experience y Advocacy.

Continuar avanzando en la consolidación del proyecto Grupo Reclamaciones.

Desarrollar nuevas herramientas interactivas de contratación flexible que den respuesta a las necesidades del nuevo mercado organizado.

Desarrollar nuevos servicios de valor añadido que den respuesta a los requerimientos ambientales impulsados por la regulación y a la sensibilidad social en materia de ahorro energético y medio ambiente.

Ejecución del proyecto conjunto con Repsol de estaciones de GNL en los puntos principales de la red de transporte española.

Personalizar la gestión a clientes de alto valor en pymes.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado

Oferta comercial completa,
eficaz y eficiente

La oferta comercial de Gas Natural Fenosa está dirigida a hogares, negocios y grandes clientes. Los productos ofrecidos no se

circunscriben únicamente al ámbito del suministro de gas y electricidad, sino que también abarcan otras facetas.



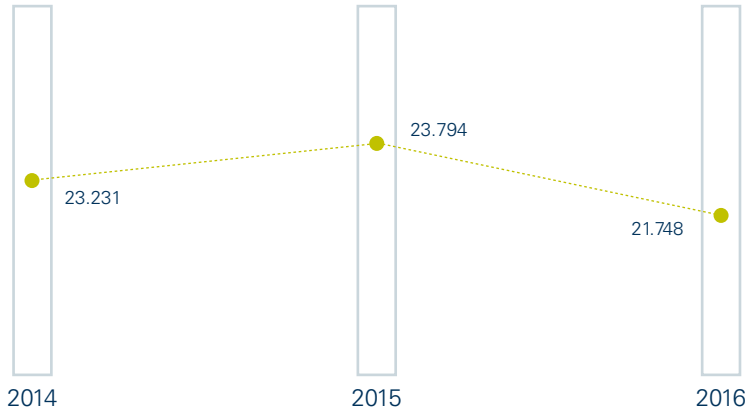
Productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente

Hogares	Negocios	Grandes clientes
Gas natural y electricidad.		Gas, electricidad, GNL.
Servicios.		Eficiencia y sostenibilidad.
Equipamiento.		Servicio de valor añadido.
Ahorro y eficiencia energética.		Gestión personalizada.
	Soluciones energéticas.	

El desarrollo de nuevos productos se realiza 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 los clientes, y eficiencia, para alcanzar la máxima competitividad.

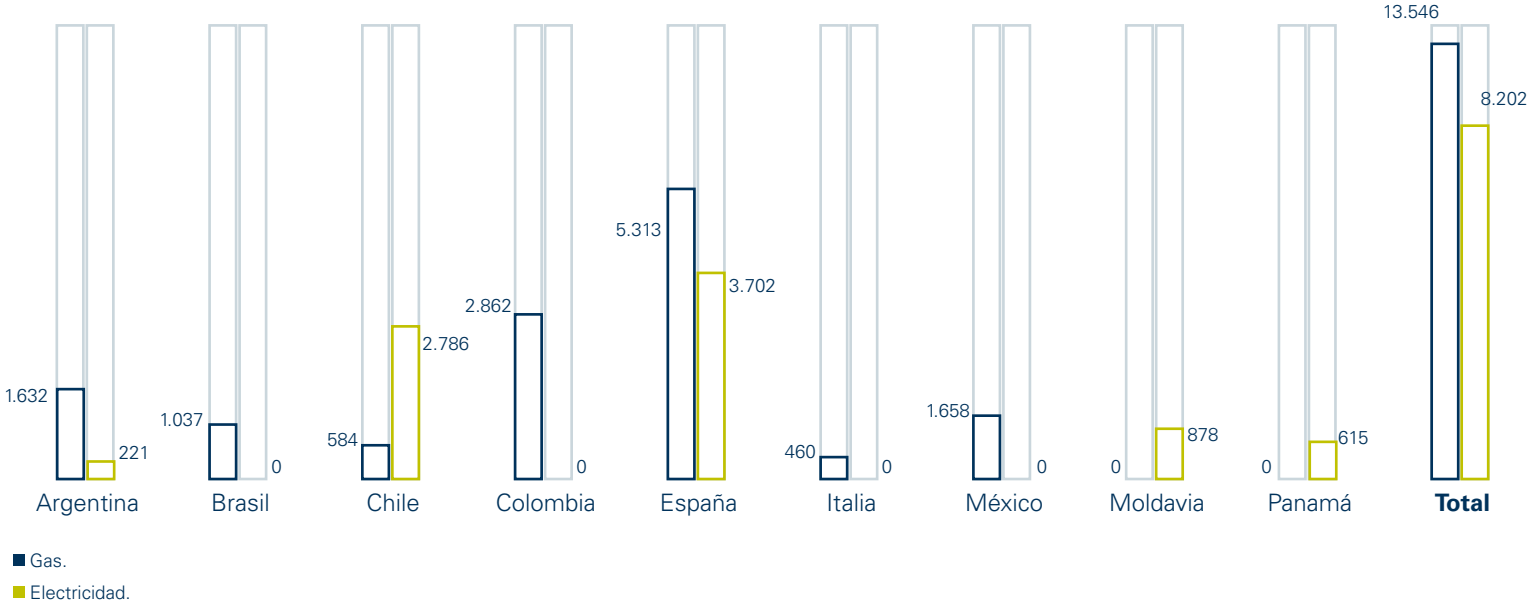
Durante 2016, se ha completado el catálogo comercial con nuevas tarifas que permiten ofrecer al cliente un abanico más amplio de elección y encontrar la que mejor se ajusta a sus necesidades, y se ha replanteado el esquema de promociones.

Puntos de suministro de gas y electricidad (miles)



Nota: el dato de 2016 no incluye la información relativa a los puntos de suministro de electricidad de Electricaribe.

Puntos de suministro de gas y electricidad por país (miles)



Nota: los datos no incluyen la información relativa a los puntos de suministro de electricidad de Electricaribe.

Cientes de gas y electricidad (miles)* [EU3]

Cientes gas	2016	2015	2014
Tarifa de último recurso	1.337	1.392	1.512
Mercado liberalizado (consumos >50.000 kWh/año hasta 500 MWh/año en alta presión y hasta 1.000 MWh/año en baja presión)	32	33	34
Mercado liberalizado (resto consumos)	2.893	2.909	2.832
Total	4.262	4.334	4.378

Cientes electricidad	2016	2015	2014
Tarifa de último recurso/PVPC	2.313	2.385	2.508
Mercado liberalizado (potencia <10 kW)	1.970	1.882	1.666
Mercado liberalizado (potencia >10 kW y ventas hasta 0,75 GWh) (pymes y otros)	285	299	312
Total	4.568	4.567	4.486

* Datos de España y Portugal.

Calidad y fiabilidad del servicio

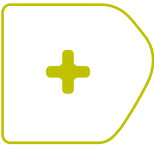
[103-1], [103-2] y [103-3] (Acceso a energía)

Para Gas Natural Fenosa, el mantenimiento de sus instalaciones de gas y electricidad es esencial para alcanzar un nivel de calidad y fiabilidad del servicio satisfactorio para sus clientes, y para cumplir con los requisitos reglamentarios de los países en los que opera y con los más exigentes estándares de la industria.

El objetivo del mantenimiento es mejorar la seguridad y fiabilidad de las redes de gas y de electricidad, así como preservar un alto nivel de calidad de servicio.

Gas Natural Fenosa utiliza métodos y equipos de trabajo modernos e innovadores, que son incluidos en procedimientos de trabajo y operación seguros y eficaces.

Asimismo, la compañía promueve una estrecha colaboración con las empresas contratistas en una búsqueda permanente por lograr las mejores prácticas en el desarrollo de su actividad.



Plan de mantenimiento de activos

En el plan se recoge el ciclo de mantenimiento de un activo de la compañía en todas sus fases, estableciendo cinco etapas:

Plan de mantenimiento de activos



Asimismo, establece los criterios para la definición del mantenimiento preventivo de todo activo. En este sentido, la compañía determina:

- > Activos sujetos al plan de mantenimiento.
- > Clasificación en función de criterios de riesgo de las instalaciones.
- > Tipos de mantenimiento a realizar en una misma familia de activos.
- > Frecuencias de mantenimiento en función de la clasificación de los equipos.
- > Operaciones a realizar en cada tipo de mantenimiento.
- > Modelo a seguir para el aseguramiento de la calidad de las operaciones, mediante el análisis de resultados del mantenimiento y la revisión del plan de mantenimiento, si procede.

Para el seguimiento y control de los planes de mantenimiento, cada uno de los negocios dispone de una herramienta informática donde la compañía registra todos los activos, programa la planificación anual y, posteriormente, hace el seguimiento de lo realmente ejecutado.

Estos planes incluyen también actividades para evaluar periódicamente la integridad de los activos, a través de un modelo de evaluación y gestión de riesgos. Las amenazas potenciales identificadas en el modelo son las asociadas a rotura de terceros, corrosión, factores de diseño y acciones externas.



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

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

Con el fin de garantizar el suministro según la demanda, Gas Natural Fenosa también cuenta con sistemas de gestión de los picos de demanda, entre los que cabe destacar la planta de Peak Shaving que la compañía gestiona en Buenos

Aires (Argentina) y que permite modular los picos de demanda que se producen durante el invierno en esta ciudad.

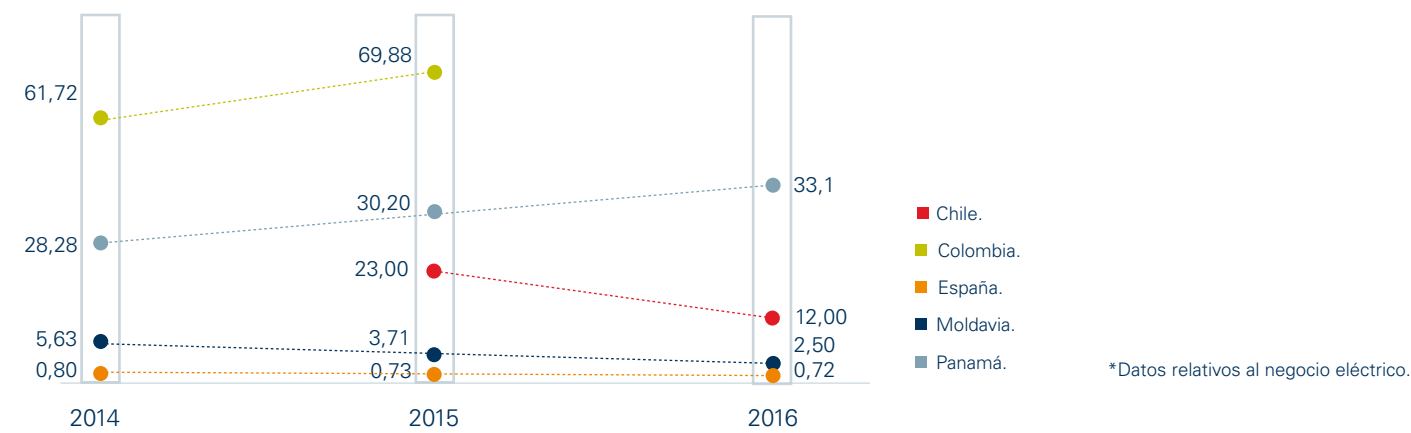
Además, en distribución eléctrica, Gas Natural Fenosa participa en varios proyectos de I+D+i para el almacenamiento de la energía en baterías, el desarrollo de redes inteligentes, la aplicación de drones al mantenimiento de instalaciones de alta tensión y la implementación de técnicas de mantenimiento predictivo de los principales equipos de la red.

Durante 2016, los principales proyectos de inversión llevados a cabo en Latinoamérica fueron la renovación de la red de gas en México (53,5 km, principalmente en Monterrey) y en Brasil (41,6 km en Río de Janeiro); la renovación de acometidas en Argentina (10.977 acometidas en Buenos Aires), México (5.099 acometidas) y Brasil (1.791 acometidas).

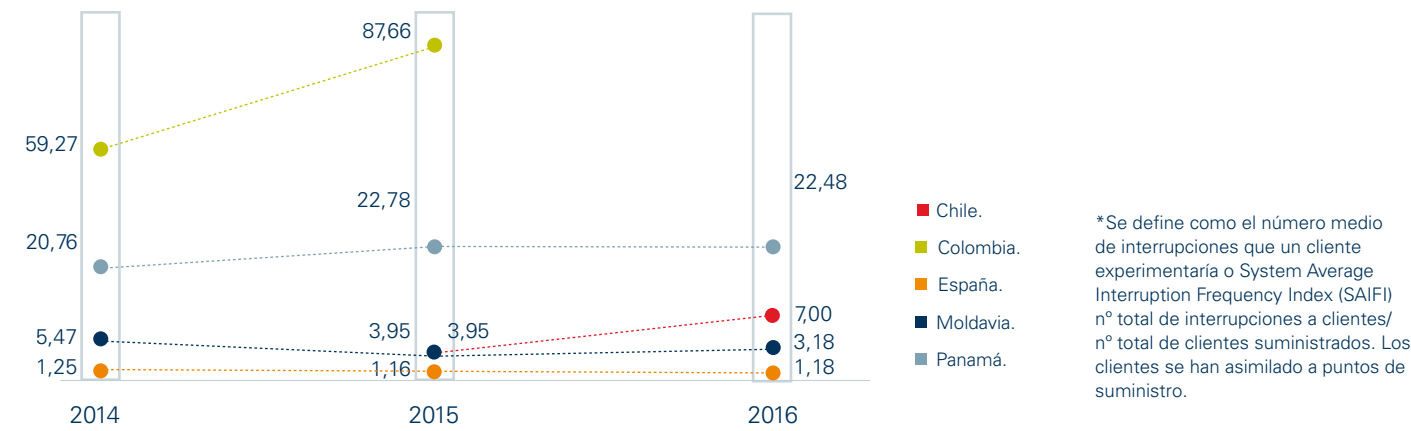
En Panamá, se continúa con la ejecución del plan 2014-2018 acordado con el regulador para la mejora de calidad de suministro e incremento de capacidad de la red. En 2016 se alcanza un nivel de ejecución del 50%, siendo destacable la finalización de la construcción de la subestación Burunga de 220/115/13.8 kV.

Asimismo, en 2016, se ha puesto en marcha en Chile un proyecto centrado específicamente en la mejora de la calidad del suministro eléctrico, cuyas líneas de acción principales son el robustecimiento e incremento de automatización de las redes, la aplicación de nuevos métodos de detección de fallas y diagnóstico, y la modernización de criterios y sistemas de operación de la red.

Tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada (TIEPI) (en horas)*
[EU29]



Frecuencia de corte de energía eléctrica (nº de interrupciones por cliente)*
[EU28]



Productos y servicios adaptados a las necesidades y prioridades del cliente

La estrategia comercial de Gas Natural Fenosa pone el foco en la satisfacción de los clientes actuales y en la optimización de la oferta comercial.

Los proyectos de fidelización están orientados a contribuir a que el cliente se encuentre cómodo, al mismo tiempo que la compañía genera seguridad y confianza en la gestión. Las expectativas generadas por el cliente, deben responderse con el crecimiento en la atención,

la innovación y cubriendo cualquier necesidad que pueda ofrecer un valor añadido al catálogo en todas sus variantes energéticas y de producto.



Plataforma corporativa Zeus

Zeus pretende proporcionar un modelo de referencia global y único. Está basado en la homogeneización de los procesos de distribución que afectan a los consumidores y la unificación de las plataformas de sistemas que los soportan.

Zeus tiene el objetivo de mejorar la administración de más de 20 millones de suministros, optimizar 20 sistemas existentes y favorecer el trabajo de 6.000 empleados y empresas colaboradoras. Además, integra a 36 distribuidoras y mejora el servicio de 20 millones de clientes en España y 9 millones en Latinoamérica. Todo ello, gracias a un equipo de más de 300 personas, en ocho países, que durante meses ha estado trabajando para obtener un modelo único basado en las mejores prácticas.

Zeus se divide en dos proyectos:

- > Zeus EPS: garantiza la evolución, adaptación y crecimiento de los nuevos puntos de suministro, trabajando desde el potencial y persiguiendo la generación de oportunidades antes de haber contratado el servicio hasta su activación como punto de suministro. En 2016, está operativo en los negocios de gas de Brasil, Colombia, España y México y en el negocio de electricidad de España.
- > Zeus GPS: empieza desde la activación del punto de suministro, dando cobertura a las operaciones asociadas, buscando la eficacia y optimizando el tiempo y el esfuerzo, que redundarán en una mejor experiencia de cliente. En 2016, está operativo en el negocio de gas de España y en fase de desarrollo e implantación en los negocios de gas de Colombia y México y en el negocio de electricidad de España.

Para ello, Gas Natural Fenosa cuenta con herramientas y planes específicos destinados a conocer cuáles son las necesidades y prioridades del cliente, y así poder adaptar los productos y servicios a sus expectativas.

Durante 2016, la compañía ha continuado realizando una importante labor de investigación para conocer las necesidades de sus clientes.

Eficiencia operacional en la relación con los clientes

La eficiencia de las acciones con el cliente genera un beneficio mutuo. Para la compañía, se reducen los costes comerciales de captación y de los diferentes procesos, y para el cliente, se reducen los tiempos de resolución de dudas o reclamaciones.

Un ejemplo de prácticas eficientes es el derivado del proyecto omnicanal, que tiene la voluntad de tener una visión 360° del cliente en todos los canales de atención y comercialización. Ello permite

realizar una oferta coherente, consistente y continua al cliente, y así mejorar su experiencia en el proceso de compra o atención.

Además, el uso de dispositivos móviles permite atender las demandas de servicio de los clientes en el menor tiempo posible, al avisar al técnico de la zona mediante la plataforma de atención de operaciones, minimizando considerablemente los tiempos de espera. Asimismo, el técnico dispone de información *online* de los recambios necesarios para reparar la avería en el menor tiempo posible o que le permita elaborar un presupuesto sobre el valor total de la reparación.

Cabe señalar que en 2016, en España, se han implementado diversas mejoras en el proceso de facturación, como la recepción de la factura antes del cargo bancario y en tiempo, la posibilidad de pago 7/24 en facturas no domiciliadas o el ofrecimiento de distintas modalidades de facturación dual (bimestral, mensual y alterna). Asimismo, en Portugal, se ha lanzado el pago con tarjeta.



Mobility Management

Nueva plataforma de movilidad, que en 2016 ha iniciado su implantación en España y Latinoamérica, y que sustituirá a los sistemas de movilidad actuales desarrollados en cada distribuidora y país.

El objetivo del proyecto es minimizar los tiempos de realización de operaciones y permitir una mayor agilidad. Facilita al usuario realizar, de manera más eficiente, sus demandas de servicio y operación en fecha y hora, disminuir los errores derivados de la utilización de sistemas en papel y resolver las incidencias *online* más rápidamente.

Productos y servicios innovadores

Gas Natural Fenosa ofrece productos y servicios de valor añadido, más allá del suministro de gas y electricidad, con objeto de maximizar su oferta comercial y fidelizar a sus clientes. Esto permite que sus clientes puedan gestionar de manera integral las necesidades de sus hogares y negocios, y les ayude a consumir energía de manera eficiente.

En 2016, se ha consolidado el catálogo de productos y servicios con el nuevo mapa de tarifas, en el que se ofrece al cliente soluciones adaptadas a sus necesidades.



Gas Natural Fenosa cuenta con herramientas y planes específicos destinados a conocer cuáles son las necesidades y prioridades del cliente, y así poder adaptar los productos y servicios a sus expectativas



Productos y servicios innovadores de Gas Natural Fenosa [102-2]

Residencial

Servicio ahorro energético.

Hemos mejorado el servicio de asesoramiento para optimizar la potencia contratada de nuestros clientes, tanto de cartera como potenciales, ampliando las tipologías de comunicación al cliente en función de su instalación de medida.

Tarifas indexadas en electricidad.

El precio se revisa mensualmente ya que está indexado al precio del mercado mayorista de electricidad (OMIE). Ofrecen al cliente mayor flexibilidad para tener un precio más competitivo.

Tarifas fijas en gas.

El precio no depende de las fluctuaciones del mercado, y permite al cliente prever y controlar su factura de gas.

Tarifa estable 24 meses (gas y luz).

En 2016, se ha lanzado una modalidad de precio estable de luz y gas a 24 meses, para aquellos clientes que desean garantizar y asegurar que el precio del kWh no sufrirá variaciones durante este tiempo.

Nuevo modelo de financiación.

Implementación de un nuevo proceso de financiación *online* mucho más ágil que

permite al cliente acceder a facilidades de pago para el equipamiento de su hogar.

Servicio Manitas eléctrico.

Dentro de todas las modalidades de Servielectric, se incluye un servicio anual que permite al cliente disponer de un profesional durante dos horas de forma gratuita para realizar mejoras relacionadas con temas eléctricos del hogar.

Servicio Manitas Hogar.

Dentro de todas las modalidades de Servihogar, se incluye un servicio anual que permite al cliente disponer de un profesional durante dos horas de forma gratuita para realizar mejoras relacionadas con distintos aspectos del hogar.

Cambio de modalidad Tarifa Plana.

El cliente tiene la libertad para realizar cuantos cambios necesite de modalidad de Tarifa Plana.

Mayoristas

Bunkering GNL.

Producto dirigido a grandes consumidores de gas en el transporte marítimo.



Tarifa ECO de Luz

En 2016, se ha lanzado esta tarifa eléctrica, con precio estable de kWh durante un año, destinada a aquellos clientes con una mayor sensibilidad en temas de medio ambiente y que están buscando soluciones que aseguren

que su consumo utiliza energías generadas por fuentes renovables.

Así, garantiza al cliente que su consumo eléctrico tiene un origen 100% renovable.

Servicios de atención al cliente

Gas Natural Fenosa tiene implantado un nuevo modelo de atención al cliente, más cercano y personalizado, consiguiendo que los clientes estén más satisfechos con el servicio prestado por la compañía.

Los canales de atención al cliente implantados por Gas Natural Fenosa tienen el objetivo de ofrecer una atención personalizada, que logre una rápida resolución de sus necesidades y garantice un servicio de atención óptimo.

Adicionalmente, los clientes mayoristas disponen de otros canales alternativos, como la plataforma telefónica de atención exclusiva, la línea telefónica de atención de incidencias 24 horas, el correo electrónico satenciong@gasnaturalfenosa.com, y el área privada *online* de clientes www.grandesclientes.gasnaturalfenosa.es

Con el objetivo de mejorar y simplificar el proceso de atención al cliente, Gas Natural Fenosa está desarrollando diferentes proyectos que buscan ofrecer un trato personalizado al cliente de acuerdo a sus necesidades. Al final de las llamadas, se dispone un sistema de comprobación de su satisfacción con la resolución. A través de la herramienta Net Promoter Score (NPS) se realiza un cuestionario al cliente sobre la atención recibida y la satisfacción con la atención, lo que ayuda a corregir actuaciones internas, poner en valor los niveles de atención y extrapolar los aprendizajes. Automáticamente, se redirige a la plataforma a aquellos clientes que consideran que su petición no ha sido resuelta.

Durante 2016, se ha mejorado la aplicación de clientes donde pueden realizar todas las gestiones de forma *online*. La nueva aplicación incluye diferentes funcionalidades que permiten al cliente gestionar su cuenta de forma cómoda y sencilla desde cualquier dispositivo móvil. Entre otros, permite acceder a las facturas, la lectura del contador, los contratos y los consumos realizados, y realizar gestiones de actualización de datos o solicitar equipamiento.



Modelo de atención al cliente

Gas Natural Fenosa ha desarrollado un nuevo modelo de atención al cliente en Brasil, Chile, Colombia, España, México, Panamá y Portugal.

Este nuevo modelo se divide en tres partes:

- > Modelo operativo y formativo: busca anticiparse a las necesidades que plantean los clientes.

- > Modelo tecnológico: en la implementación se está realizando una importante renovación tecnológica.

- > Modelo de contratación y económico: se ha apostado por un modelo de *partnership* con los proveedores a nivel mundial y un alineamiento de los objetivos.



Medios de atención al cliente de Gas Natural Fenosa

Canales de atención y gestores personales.

Formados para ofrecer al cliente un trato personalizado y eficaz, y dotados de las más modernas tecnologías.

Oficina de Garantía.

Encargada de atender a los organismos que representan a los clientes.

Web y Oficina Virtual.

Facilitan de manera accesible, ágil e intuitiva 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*). En Argentina, en 2016, tras el cambio regulatorio y las modificaciones tarifarias se hicieron desarrollos en la Oficina Virtual para dotarla de más funcionalidades y así facilitar las gestiones a los clientes.

Centros de venta y atención.

Hasta 2016, los centros de venta se encontraban en las principales ciudades de los países donde Gas Natural Fenosa tiene actividad. Durante 2016, se han abierto centros en poblaciones que no son capitales de provincia, reforzándose especialmente las regiones españolas de Andalucía y Levante.

Asimismo, se ha consolidado la calidad del servicio con unos resultados de calidad percibida por el cliente estable durante todo el año, confirmando que los colaboradores tienen interiorizada una misma forma de trabajar.

Además, por sexto año consecutivo, la compañía ha continuado prestado el servicio Energy Class, pionero en el sector energético y que tiene el objetivo de ofrecer un servicio exclusivo a los clientes de la compañía de mayor valor. En 2016, más de 92.000 clientes de gas y electricidad disfrutaron de este trato preferente y del asesoramiento de su suministro energético y la gestión de sus contratos.

Cabe señalar que en 2016, se han llevado a cabo diversas mejoras en España en el ámbito de la atención al cliente:

- > Implantación de franjas horarias de disponibilidad del cliente para adecuarse a sus necesidades en los contactos.
- > Implantación de una nueva operativa en la atención a clientes *premium* que permite una atención integral y personalizada.
- > Implementación de una nueva operativa de recepción de documentación del cliente por correo electrónico o fax para agilizar los trámites.
- > Implantación de una nueva operativa de envío de sms a los clientes para informar sobre la finalización de su solicitud ante imposibilidad de contacto telefónico.
- > Implantación de una nueva operativa para fraccionamiento del pago por correo electrónico en el proceso de gestión de impagos.

En el negocio eléctrico de Chile, se han reforzado, en 2016, las oficinas comerciales con módulos de autoatención.

En Electricaribe, en el negocio de electricidad de Colombia, se ha implementado en 2016 un nuevo modelo de atención en sus oficinas comerciales

con mejoras desde el punto de vista tecnológico, operativo y formativo. La implantación de esta nueva estrategia de atención presencial ha permitido una mejora significativa en los índices de satisfacción y en el tiempo de espera y atención.

En México, se ha rediseñado por completo la estrategia de centros de atención presencial. Desde la ubicación de los centros, hasta la formación y la propia organización interna del centro han sido replanteadas para estar más cerca del cliente, atenderle mejor, darle respuesta a la primera y minimizar su tiempo de espera en el centro. Además, para garantizar el éxito del nuevo modelo, se ha implantado un sistema de encuestas de satisfacción que se sigue diariamente y que marca los ajustes necesarios en el modelo, basándose en la opinión y experiencia del cliente.



Referente en inclusión social en el negocio de gas en Colombia

Gas Natural Fenosa ha implementado la tecnología del Centro de Relevó, en alianza con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC). Por ello, ha sido reconocida como la primera empresa de servicios públicos en Colombia que pone a disposición de las personas con discapacidad auditiva esta tecnología.

Asimismo, la compañía ha emprendido acciones específicas en asociación con el Instituto Nacional para Ciegos (INCI), como la presentación de la guía del cliente en braille, la factura en braille y la página web accesible para la población con discapacidad visual.

Procesos de atención adaptados a todos los clientes

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.

Durante 2016, en Latinoamérica, se ha continuado priorizando el incremento de la garantía del acceso fácil, cómodo y gratuito de los clientes a los canales de atención de la compañía. Este objetivo se ha conseguido a través de la consolidación de las oficinas virtuales, a través de las cuales el aproximadamente un millón de clientes 3.500.000 transacciones en 2016.

También, la compañía ha lanzado campañas de comunicación en redes sociales para mejorar la accesibilidad de las personas con discapacidad auditiva y visual.

Adicionalmente, la compañía involucra a las diferentes entidades y administraciones locales con el fin de informar las iniciativas impulsadas y de implementar un plan de acción para llegar a más clientes en situación de discapacidad.



En Chile (Metrogas) las oficinas comerciales son fácilmente accesibles y cuentan con una fila de atención preferente para clientes con discapacidad, mayores o personas embarazadas.

La compañía mantiene una actitud proactiva en la comunicación con sus clientes, promoviendo la accesibilidad en los centros presenciales y en los medios digitales. Adicionalmente, todos los empleados de la compañía tienen a su disposición, en la intranet, el Manual de Atención al Cliente con discapacidad.

Satisfacción y experiencia de cliente

[102-43] y [102-44]

Gas Natural Fenosa cuenta con un modelo de medición de la experiencia de los clientes, a través del cual monitoriza de forma permanente su satisfacción y nivel de recomendación, así como los de sus competidores.

El modelo de medición se compone de dos bloques complementarios:

- > Visión general de todos los clientes de la compañía y de los clientes de los competidores, que constituye el índice de satisfacción global.
- > Visión de punto de contacto, donde se analiza la experiencia de clientes que han hecho uso reciente de los servicios y canales que se ponen a su disposición.

El modelo analiza los diferentes segmentos de clientes y los puntos de contacto críticos con impacto en el cliente, en todos los países en los que la compañía tiene actividad.

En el segmento minorista, Gas Natural Fenosa continúa otro año más como líder en España en satisfacción, donde el índice de satisfacción global (en escala de 0-10), fue de 7,10 en el ámbito residencial (6,43 fue la media de la competencia) y de 6,85 en pymes (6,21 fue la media de la competencia).

En el segmento mayorista, el índice de satisfacción global de Gas Natural Fenosa se situó en 7,24 frente a 6,81 de media de la competencia. Los clientes mayoristas valoraron con un 8,48 al gestor comercial, siendo el atributo más valorado en la relación con los clientes.

Gas Natural Fenosa realiza la medición de la satisfacción y recomendación de los clientes de forma continua, durante todo el

año, a través de diferentes canales de contacto, como el teléfono, la respuesta de voz interactiva (IVR), los sms y el correo electrónico. Esto permite el acercamiento a un mayor número de clientes, de modo que su opinión y experiencia pueda ser recogida y analizada.

Durante 2016, se ha consolidado la herramienta Customer Experience Management (CEM) como elemento clave para medir la experiencia del cliente. Tras una interacción del cliente con la compañía, se le envía al cliente una breve encuesta para conocer su grado de satisfacción y recomendación, y se le pide una valoración sobre cómo ha sido su experiencia.

El proceso permite una actuación correctiva inmediata, realizada mediante la gestión de alertas que se activan cuando no se alcanzan los umbrales mínimos de satisfacción y

recomendación exigidos para mantener el estándar de calidad que la compañía se impone en la relación con sus clientes.

La medición constituye la base sobre la que se asienta el proyecto Customer Experience, ya que permite monitorizar los momentos de contacto con los clientes y desarrollar planes de acción para mejorar la experiencia.

Gas Natural Fenosa tiene implantado un programa de mejora continua, basado en la metodología Lean Seis Sigma, que le permite priorizar, analizar y actuar sobre las causas de insatisfacción, con el objetivo de identificar y corregir las causas raíz y promover la mejora continua de los procesos. Las mejores ideas de los empleados en este y otros ámbitos de la compañía son reconocidas cada año a través de los "Premios Nuestra Energía", que ya van por su quinta edición.



Customer Experience

El programa Customer Experience, de transformación cultural, nació con el propósito de convertir a la compañía en el referente, a nivel internacional, en satisfacción y recomendación del cliente en el sector de la energía, medido en términos de recomendación.

Con Customer Experience la compañía aplica una nueva metodología mediante la cual el cliente es el punto de partida y el centro de la actividad, adaptando la forma de hacer las cosas para satisfacer sus necesidades y expectativas, pero sobre todo, siendo sensibles a cómo percibe a la compañía y cómo es su experiencia con ella.

Para ello, se estableció un modelo de trabajo sobre cinco pilares:

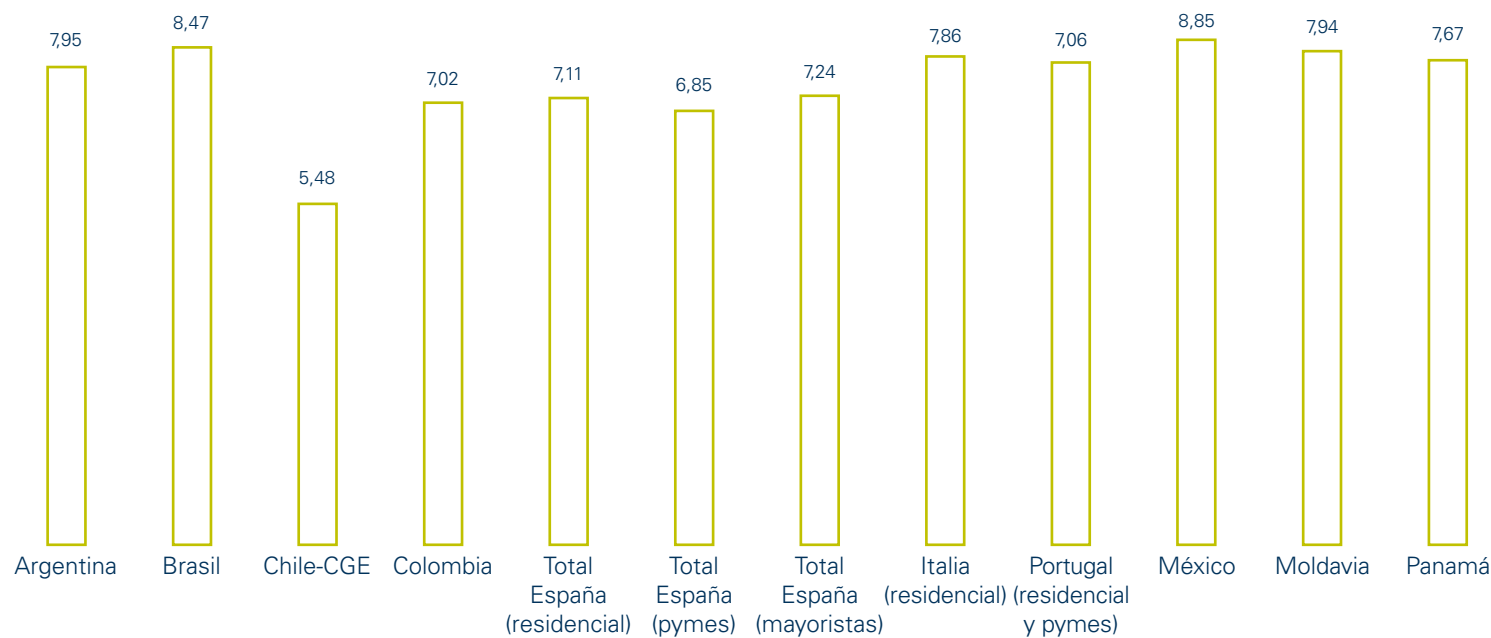
- > Identidad única de compañía (marca y cultura).
- > Impulso organizativo (esponsorización y compromiso).
- > Programa de empleados como embajadores.

- > Mejora de las experiencias en los contactos que vive el cliente con nosotros.
- > Medición continua en tiempo real de la voz del cliente.

Para que la experiencia excelente de cliente fuera una realidad se han llevado a cabo las siguientes acciones:

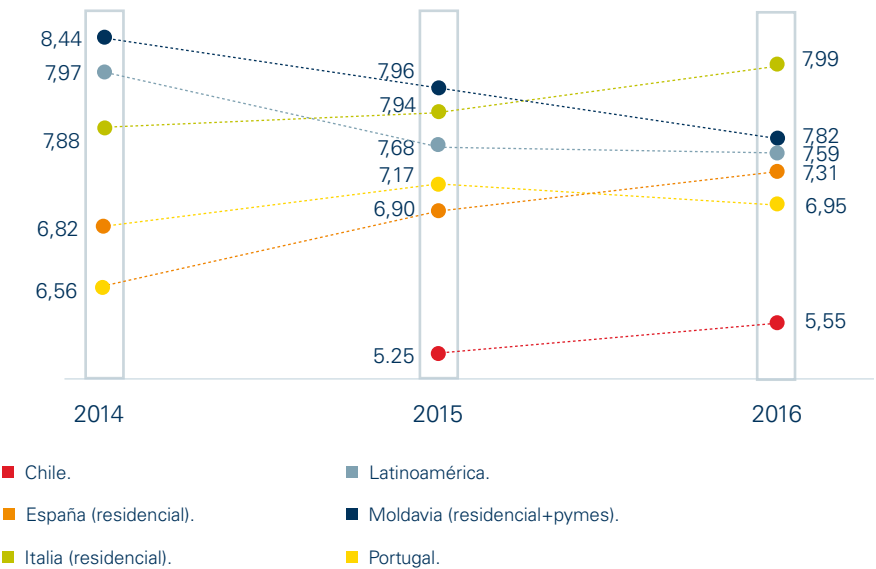
- > Mejora de los procesos, haciéndolos más globales y homogéneos.
- > Integración de los sistemas, haciéndolos más ágiles, robustos y flexibles.
- > Optimización de las operaciones.
- > Renovación de las estructuras organizativas.
- > Todo ello, contando con la mejor preparación y la disposición del talento ya existente en la compañía.

Satisfacción de la calidad del servicio global



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

Imagen de la compañía



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

Comunicación y transparencia con el cliente

Nuevas vías de comunicación

Los clientes requieren cada día un mayor nivel de información y diálogo con la compañía. Por ello, Gas Natural Fenosa ha adaptado las comunicaciones con sus clientes a través del uso de las nuevas tecnologías, favoreciendo un contacto permanente.



Gas Natural Fenosa continúa otro año más como líder en España en satisfacción global, situándose por encima de la competencia tanto en el ámbito residencial como en pymes



Uso de nuevas tecnologías

Canal online.

El canal cuenta con una nueva área cliente, que favorece la visualización y la navegabilidad, dotándole de una mayor funcionalidad.

Web de contratación.

Permite mantener informado al cliente las 24 horas del día, los 365 días del año, y asesorarle de una forma eficiente, ofreciendo tarifas y productos adecuados a cualquier hogar o negocio.

Redes sociales.

El modelo de gestión de los contactos a través de las redes sociales, establecido en la mayor parte de los países en los que tiene clientes la compañía, permite establecer una comunicación bidireccional con los clientes, reforzando de este modo los canales de atención tradicionales con nuevos canales más ágiles, accesibles y modernos.

Pago sin factura.

En Argentina, se dispone del pago sin factura con la entidad Pago Fácil y Provincia Net. Así, los clientes pueden presentarse en las entidades mencionadas y abonar su factura sin la necesidad de llevar el comprobante físico, mencionando solamente el número de cliente.

Confirmación electrónica de la contratación.

Como adaptación a los requerimientos de la nueva Ley de Venta a Distancia en España, envío de confirmación de la contratación mediante sms o correo electrónico. Hasta no disponer de la aceptación por parte del cliente, la venta no se da por cerrada.

Área privada móvil.

Desarrollo de una nueva aplicación que facilita al cliente realizar gestiones y consultas de manera simple y ordenada, desde cualquier sitio y en cualquier momento. Los clientes con factura *online* en el Área Clientes, además de tenerla disponible en la misma, reciben un correo electrónico con la factura anexa.

Mi EnergiApp.

Electricaribe ha desarrollado una aplicación móvil que brinda la posibilidad de que los usuarios accedan a los servicios de la compañía de manera más ágil. La aplicación permite el reporte de daños, conocer la ubicación de los puntos de pago y atención, consultar los mantenimientos programados, actualizar los datos de contacto y conocer consejos prácticos sobre ahorro de energía.

Yoleogas.

Gas Natural Distribución ha lanzado en España una aplicación móvil para involucrar al propio cliente en el proceso de toma de lectura del gas.

La compañía ha desarrollado e implantado un nuevo sistema de reconocimiento de imágenes para recoger lecturas de contador de los clientes. Con este sistema se consigue la automatización del proceso de lecturas y almacenamiento de lectura.

Entre las opciones que ofrece la aplicación, se encuentra la configuración de notificaciones para que el usuario reciba un aviso en el momento en que debe realizar la lectura del contador. Además, la aplicación muestra el histórico de lecturas para que el cliente pueda llevar el control de su consumo.

Contadores inteligentes.

Gas Natural Distribución emprende varios proyectos en países, como España e Italia, en los que además de cumplir con las necesidades regulatorias del sector, quiere ir más allá y construir un modelo de negocio basado en el uso de contadores con funcionalidades añadidas.

Con esta nueva tecnología el usuario podrá tener acceso a información en tiempo real, precisa y detallada sobre su consumo energético, ayudándole a identificar maneras de ahorrar energía y por lo tanto, a bajar sus costes de energía.



En 2016, la venta *online* de Gas Natural Fenosa en España ha consolidado crecimientos anteriores, con 30.000 ventas de servicios y suministros. Asimismo, se han continuado realizando pruebas de alcance en el canal *online* de contratación y se han obtenido resultados importantes en el último trimestre, pudiendo contratar cualquier tarifa desde el dato de la dirección postal, evitando datos más complejos para el cliente como el Código Universal del Punto de Suministro (CUPS). En 2016, más de once millones de clientes visitaron y se informaron *online* sobre la oferta de Gas Natural Fenosa.

Respecto del servicio al cliente, un total de 5,8 millones de clientes han utilizado la plataforma *online* habilitada por la compañía. Se han lanzado distintas

mejoras, entre las cuales destaca el desarrollo del “Proyecto Gestion@”, que ha permitido optimizar el Área Clientes, simplificando al máximo las acciones de los clientes. El Net Promoter Score (NPS) se ha incrementado en 17 puntos en 2016, situándose en un acumulado del 13% (escala de -100% a 100%).

Estos avances han permitido que la tasa de uso *online* en *servicing* respecto el *offline* se haya incrementado alcanzando el 14,2%.

Durante 2016, se han alcanzado los 60.000 usuarios en redes sociales, doblando el dato del año anterior. Los *community managers* han cuadruplicado las atenciones gestionadas en 2015, llegando a 45.000 atenciones. Como resultado, se consiguió mejorar los niveles

de satisfacción de los clientes en los procesos postventa situando el NPS en un 43%.

En Latinoamérica, se ha consolidado durante 2016 el canal virtual, con un millón de clientes registrados en las oficinas virtuales, que accedieron más de 2,5 millones de veces y realizaron más de 3,5 millones de transacciones. Asimismo, en el negocio eléctrico de Chile se ha abierto la atención comercial a través de Twitter, entregando al cliente la información requerida y/o derivándolo a la página web corporativa.
























Gas Natural Fenosa en las redes sociales. España

Red social	Nombre del perfil o usuario	URL
	> Gas Natural Fenosa	> https://www.facebook.com/GasNaturalFenosa
	> Gas Natural Fenosa Clientes España	> https://www.facebook.com/GasNaturalFenosa.Espana.Clientes
	> En el cine, como en casa	> https://www.facebook.com/EnElCineComoEnCasa/
	> Museu del Gas	> https://www.facebook.com/museudelgas/
	> MAC, Museo de Arte Contemporáneo	> https://www.facebook.com/gasnaturalfenosa.mac/
	> @GNF_es	> https://twitter.com/gnf_es
	> @GNFclientes_es	> https://twitter.com/GNFclientes_es
	> @GNFcine	> https://twitter.com/GNFcine
	> @MuseodelGas	> https://twitter.com/MuseodelGas
	> @GNFprensa_es	> https://twitter.com/GNFprensa_es
	> @FundacionGNF	> https://twitter.com/FundacionGNF
	> Gas Natural Fenosa	> https://www.youtube.com/user/gasnaturalfenosa/featured
	> Gas Natural Distribución	> https://www.youtube.com/channel/UCVH2PMTWMqs6draR_4cu1GQ/featured
	> Gas Natural Fenosa	> https://plus.google.com/113333013659018992649/about
	> Gas Natural Fenosa Clientes España	> https://plus.google.com/116302927617637104566/posts
	> Gas Natural Fenosa	> https://www.linkedin.com/company/gas-natural-fenosa
	> Fundación Gas Natural Fenosa	> https://www.linkedin.com/company/fundación-gas-natural-fenosa?trk=top_nav_home
	> Gas Natural Fenosa	> http://instagram.com/gasnaturalfenosa
	> GNFcine	> http://instagram.com/gnfcine
	> Museu del Gas	> https://www.instagram.com/museudelgas/
	> Fundación GNF-Museo del Gas	> https://www.flickr.com/photos/museodelgas



Gas Natural Fenosa en las redes sociales. Otros países

Argentina		https://www.facebook.com/GasNaturalFenosaArgentina/
		@GNF_ar - https://twitter.com/GNF_ar
		https://www.youtube.com/user/GasNaturalFenosaAr
		https://plus.google.com/+GasNaturalFenosaAr/about
Brasil		https://www.facebook.com/gasnaturalfenosa.brasil/
		@GNF_br - https://twitter.com/GNF_BR
		https://www.youtube.com/user/GNF2013
		http://instagram.com/gasnaturalfenosa_br
Chile		Metroambientalistas: https://www.facebook.com/Metroambientalistas/
		Brigada metroambientalistas: https://www.facebook.com/brigadametroambientalista/?fref=ts
		Canal Metrogas Chile: https://www.youtube.com/user/MetrogasChile
		Metrogas Chile: https://twitter.com/MetrogasChile?lang=es
		Club Metrogas: https://twitter.com/Club_Metrogas?lang=es
		CGE: @cged_sos - https://twitter.com/search?q=%40cged_sos&src=typd&lang=es
		CONAFE: @conafe_sos - https://twitter.com/search?q=%40conafe_sos&src=typd&lang=es
		EMELARI: @emelari_sos - https://twitter.com/search?q=%40emelari_sos%20&src=typd&lang=es
		ELIQSA: @eliqsa_sos - https://twitter.com/search?q=%40eliqsa_sos%20&src=typd&lang=es
		ELECDA: @elecda_sos - https://twitter.com/search?q=%40elecda_sos&src=typd&lang=es
Colombia		https://www.facebook.com/gasnaturalfenosa.colombia/
		@GNF_co - https://twitter.com/GNF_co
		@ElectricaribeSA - https://twitter.com/ElectricaribeSA
		https://www.youtube.com/user/gasnaturalfenosaco
Francia		https://www.youtube.com/channel/UCyBUV6QaT7ScECRZZFk_Itg
México		https://www.facebook.com/GasNaturalFenosaMx/
		@GNF_mx - https://twitter.com/GNF_mx
		https://www.youtube.com/user/gasnatmex
Moldavia		https://www.facebook.com/gasnaturalfenosamoldova/
Panamá		https://www.facebook.com/gasnaturalfenosa.panama/
		@GNF_pa - https://twitter.com/gnf_pa
		https://www.youtube.com/user/GasNaturalFenosaPa

La factura como canal de comunicación

Junto al uso de las nuevas tecnologías, Gas Natural Fenosa tiene presente que la factura sigue siendo el principal canal de comunicación con sus clientes. Por ello, a través de la factura, se realizan comunicaciones de interés para el cliente que ayudan a explicar el contenido de la misma y cómo afectan a esta los cambios regulatorios.

En Brasil, Colombia y Chile (Metrogas), Gas Natural Fenosa ofrece a sus clientes la posibilidad de recibir facturas en braille con el objetivo de hacer accesible su información a personas con discapacidad visual. La compañía está estudiando como introducirlo también en las facturas de otros países.

Además, durante 2016, para el negocio eléctrico de Chile, se ha diseñado, junto al regulador, una nueva factura más clara y simple para el cliente. Por su parte, en Electricaribe, en el negocio de electricidad en Colombia, se ha implementado en 2016 un nuevo modelo de factura más claro y comprensible.

Gas Natural Fenosa es socio de Autocontrol, asociación sin ánimo de lucro que gestiona el sistema de autorregulación publicitario español.

Asimismo, está adherida al Código de Autorregulación Publicitaria sobre Argumentos Ambientales. Las compañías vinculadas a este código asumen el compromiso de realizar un uso responsable y veraz de los mensajes publicitarios que utilicen argumentos de carácter ambiental.



Acciones de comunicación a través de la factura

- > **Argentina.**
Información sobre Camon App.

Orientación a clientes industriales sobre la utilización del sistema interactivo de cobranzas.
- > **Brasil.**
Impulso de la Oficina Virtual.

Impulso de la factura *online*.

Impulso de la domiciliación bancaria.

Campaña de comunicación para informar a los clientes sobre el nuevo modelo de revisión periódica.
- > **Chile (negocio eléctrico).**
Campañas de comunicación de número de cliente, Oficina Virtual y canales de recaudación externos, entre otros.

Dirección de Twitter de la compañía, con objeto de impulsar la comunicación a través de las redes sociales.
- > **Chile (Metrogas).**
Campañas de comunicación.

Direcciones de las sucursales.

Medios de pago.

Direcciones de Facebook, Twitter y YouTube de la compañía, con objeto de impulsar la comunicación a través de las redes sociales.

Información sobre el Club Metrogas.
- > **Colombia (Electricaribe-negocio eléctrico).**
Direcciones de puntos de pago.

Consejos útiles sobre el uso eficiente de la energía y la seguridad eléctrica.

Información o avisos regulatorios.
- > **Colombia (negocio de gas).**
Direcciones de Facebook, Twitter y YouTube de la compañía, con objeto de impulsar la comunicación a través de las redes sociales.

Coste de reconexión para que el cliente identifique por qué el valor de su factura se ve incrementado en caso de haber sido suspendido y reconectado por falta de pago.

Línea de atención específica de protección de datos de los clientes.

Campaña de comunicación para informar a los clientes sobre el nuevo modelo de revisión periódica.

Promoción de la Oficina Virtual.
- > **México.**
Horarios y direcciones de los centros de atención al cliente.

Promoción de la Oficina Virtual.

Teléfono de atención de servicio al cliente.

Teléfono de urgencias con cobertura 24 horas.

Campañas de comunicación como "APPlícate" o "Estamos contigo cuando algo falla y cuando no, también".
- > **Panamá.**
Actualización de datos de nuevos agentes.

Información sobre el proyecto Web Services.

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

	2016	2015	2014
Cientes registrados a final de año	1.134	1.088	1.288
Transacciones <i>online</i> en la Oficina Virtual	12.192	8.094	6.171
Altas de cliente en factura <i>online</i>	165	169	676

La comunicación para la concienciación del cliente

La responsabilidad de Gas Natural Fenosa no acaba en sus empleados, ni tampoco en sus proveedores y contratistas. Por ello, desde 2007, cuenta con el programa Compromiso Natural, que busca proteger el medio ambiente haciendo partícipes a grandes clientes.

En el marco de este programa, la compañía ha llevado a cabo, en 2016, dos acciones para concienciar a clientes mayoristas actuales y potenciales en materia de responsabilidad corporativa.

La primera de ellas, estuvo destinada a la concienciación en el ámbito de la sostenibilidad y el medio ambiente, para mitigar el cambio climático mediante el impulso del transporte marítimo propulsado por GNL como mecanismo de reducción de emisiones de CO₂.

La segunda acción se centró en la concienciación en materia de eficiencia energética para un mejor y más racional consumo de energía, mediante la formación y la realización de auditorías energéticas.

La privacidad y seguridad de los datos del cliente

Ciberseguridad y seguridad de la información

Gas Natural Fenosa ha definido una política de seguridad de la información, dentro del compromiso con la privacidad y seguridad de los datos de los empleados y clientes, que asegura su adecuado tratamiento en todo su ciclo de vida, desde su recogida y su tratamiento hasta su eliminación o custodia al finalizar la relación con estos.



Plan Cibersecurity (2015-2017)

Gas Natural Fenosa dispone de un plan de ciberseguridad, a nivel internacional, que se apoya en tres pilares claves: personas, procesos y tecnología. De estos tres pilares, emanan once líneas de acción que, a su vez, se desarrollan en un total de 36 proyectos.

Durante 2016 se han realizado las siguientes reuniones en torno al plan:

- > Realización de reuniones semestrales del Comité de Dirección de Gas Natural Fenosa.
- > Realización de reuniones mensuales del Comité de Dirección del Plan Cibersecurity.

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

Dicho cuerpo normativo incluye una norma técnica para garantizar la protección de los datos de carácter personal en Gas Natural Fenosa, que es aplicable a todas las unidades organizativas y empresas de la compañía que recojan o traten datos de carácter personal, así como a socios y proveedores que colaboren en dichos tratamientos.

- > Realizaciones de reuniones quincenales del Comité Operativo del Plan Cibersecurity.

Asimismo, en 2016, se ha trabajado en 20 proyectos, de los cuales dos se han finalizado en este ejercicio:

- > Dotación de la Plataforma de Identificación de Business Recovery Service (BRS).
- > Fase I de Normalización de Accesos Corporativos en Red.

Durante 2016, dentro del proceso de gestión de reclamaciones de privacidad definido por la compañía, se han analizado, investigado y resuelto, de forma individualizada, un total de 784 reclamaciones. Todos los sistemas de Gas Natural Fenosa incluyen procedimientos de autenticación y gestión de autorizaciones y accesos, que se han diseñado para garantizar que su utilización preserva la seguridad de los datos que manejan.

Asimismo, existen procedimientos de actualización y corrección de las nuevas vulnerabilidades de los sistemas, con el fin de propiciar una mejor práctica proactiva en la prevención de incidentes de seguridad, y en el análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información. Además, se han establecido sistemas de protección de la red y de las comunicaciones contra *malware* y/o accesos inadecuados, incluyendo la monitorización activa de la actividad, con el objetivo de adelantar en lo posible los problemas y permitir su pronta resolución.

En 2016, se han producido en la compañía distintos incidentes relacionados con *malware*, campañas de *phishing* y *ransomware*, con un alcance limitado y sin una relevancia importante. Estos incidentes se solucionaron aplicando la metodología de gestión de incidentes, llevándose a cabo el escalado desde los puestos técnicos de tecnología a los de *security*, e implementando medidas de contención. Asimismo, se trabajó en recuperar la información y reestablecer la operatividad, y posteriormente, se realizaron análisis forenses e investigación.

Campañas y formaciones de ciberseguridad

Dentro del Plan Cybersecurity, cobra especial relevancia la línea de acción encaminada a interiorizar comportamientos seguros y crear una cultura de seguridad en los trabajadores de la compañía sobre los riesgos asociados a sus actividades diarias. Para ello, se ha puesto en marcha un plan de acciones formativas relacionadas con la privacidad y la seguridad de la información, y se han realizado diferentes campañas.

En 2016, se han realizado 24 sesiones presenciales, con una asistencia de 724 personas, y además se realizaron jornadas funcionales a las que asistieron 280 personas.

Los principales temas que se trataron fueron:

- > Uso de Internet.
- > Protección de amenazas externas.

- > Uso de dispositivos móviles.
- > Protección de datos personales.
- > Uso de equipos informáticos.
- > Clasificación y protección de la información.



Colaboraciones de ciberseguridad en 2016

Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE).

Colaboración en ejercicios de ciberseguridad destinados a mejorar la capacidad de respuesta.

Centro de Respuesta a Incidentes de Seguridad e Industria (CERTSI).

Colaboración en la mejora de las capacidades de respuesta, refuerzo de la coordinación entre entidades, profundización en la concienciación de los riesgos a todos los niveles, y mejora de la imagen y reputación de la compañía.

CERT-SI y el CERT-CCN.

Protocolos de intercambio de información sobre amenazas e incidentes.

Asociaciones nacionales e internacionales.

Colaboraciones de ciberseguridad con asociaciones como la Asociación Española para el Fomento de la Seguridad de la Información (ISMS Forum) y la Thematic Network on Critical Energy Infrastructure Protection (TNCEIP).



Gestión de amenazas cibernéticas

Para evitar las amenazas cibernéticas, Gas Natural Fenosa está trabajando en las tres áreas que comprende el plan de ciberseguridad: personas, procesos y tecnologías.

- > Personas: realización de campañas presenciales y publicidad.
- > Procesos: elaboración de una normativa específica de ciberseguridad.
- > Tecnologías: desarrollo de proyectos para controlar la trazabilidad en los accesos de la compañía.

El servicio de ciberinteligencia analiza la información en Internet, redes sociales y foros, entre otros, que pueda poner de manifiesto nuevas amenazas, vulnerabilidades o incidentes que afecten a los procesos de negocio de Gas Natural Fenosa.

Asimismo, se está poniendo en marcha un servicio de evaluación y certificación de seguridad integrado en el ciclo de vida de los sistemas que permite establecer un proceso de mejora basado en la detección de vulnerabilidades y la elaboración de un plan priorizado de subsanación. Este servicio cubre cinco ámbitos: infraestructuras de sistemas, aplicaciones, análisis de código, sistemas de control industrial e infraestructuras críticas.

Protección de infraestructuras críticas

Para asegurar la continuidad en la prestación de servicios y procesos esenciales para el buen funcionamiento de la sociedad, se han desarrollado, por parte de los estados y organismos internacionales, diferentes estrategias de seguridad y ciberseguridad, enfocadas en la protección de las infraestructuras críticas y para ello ha creado e impulsado el Proyecto InCrit.

Security Intelligence

Para Gas Natural Fenosa es necesario disponer de capacidades que den respuesta a las necesidades de información, con la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva sobre el entorno en el que desarrolla sus operaciones, en cualquier territorio, sobre cualquier problemática, ante cualquier riesgo y para cualquier horizonte temporal.

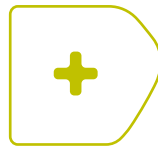
La compañía se dota de un servicio de Security Intelligence, que tiene entre sus finalidades la recogida y extracción de información de base de forma continuada, empleando las herramientas de monitorización necesarias para cubrir sus necesidades de inteligencia.

El servicio de Security Intelligence cubre de manera genérica, entre otros, las pérdidas no técnicas, las amenazas a las líneas de negocio, operaciones y activos de la compañía, y la seguridad de los viajeros y de los expatriados.

Este servicio proporciona a Gas Natural Fenosa los recursos analíticos necesarios para interpretar los escenarios de amenaza, riesgo o futuribles que puedan suponer una disrupción de seguridad o de continuidad de negocio para las operaciones y los activos de Gas Natural Fenosa.

En términos de alcance, las capacidades de análisis se despliegan para cubrir todo el espectro interpretativo de inteligencia:

- > Nivel descriptivo informativo.
- > Nivel explicativo interpretativo.
- > Nivel prospectivo estimativo.



Proyecto InCrit

La finalidad de este proyecto es liderar y coordinar la protección de las infraestructuras críticas de Gas Natural Fenosa, tanto el subconjunto de infraestructuras críticas, designado por el Centro Nacional de Infraestructuras Críticas (CNPIC), como aquellas infraestructuras críticas que son relevantes para el negocio de la compañía, tanto a nivel nacional como internacional.

Los objetivos del proyecto se enmarcan en el seguimiento de los requerimientos legislativos específicos y en la determinación de la criticidad, la gravedad y las consecuencias de la perturbación o destrucción de una infraestructura crítica en función de:

- > Número de personas afectadas.
- > El impacto económico en función de la magnitud de las pérdidas económicas.
- > El deterioro de productos y servicios.
- > El impacto ambiental.
- > El impacto público y social.

Dentro de este proyecto, se ha constituido el Comité InCrit, que coordina, lidera y reporta a los negocios de la compañía la estrategia y medidas de seguridad relativas a la protección de las infraestructuras críticas.

El resultado de las fases de obtención, tratamiento y análisis de información es transformado en inteligencia a través de productos analíticos que serán difundidos a los clientes internos, mediante los formatos, canales y parámetros de seguridad que determinan los protocolos de inteligencia implantados por el servicio de Security Intelligence de Gas Natural Fenosa.

Durante 2016 se han elaborado 869 productos de Security Intelligence:

En 2016, se han realizado las siguientes actividades:

- > Aprobación de la normativa interna que debe aplicarse referente al modelo de protección de infraestructuras críticas.
 - > Elaboración y entrega al CNPIC de un plan de seguridad del operador. Este plan define la política general de la compañía para garantizar la seguridad de las infraestructuras críticas en los sectores, para los cuales ha sido designada como operador crítico.
 - > Elaboración y entrega al CNPIC de los planes de protección específicos requeridos, donde se definen las medidas concretas a poner en marcha para garantizar la seguridad integral de las infraestructuras identificadas como críticas.
 - > Implantación de las iniciativas contempladas en los planes de protección específicos.
 - > Mantenimiento de dos reuniones del Comité InCrit para impulsar el liderazgo de los negocios en el despliegue de la estrategia.
 - > Constitución del Comité Operativo para el Proyecto InCrit.
-
- > Detectadas 562 alertas tempranas de nuevos riesgos para las operaciones de los negocios.
 - > Realizados 191 informes de riesgos específicos para toma de decisiones en las operaciones de negocio.
 - > Iniciados 101 procesos de seguimiento diario de riesgos que cubren las operaciones de negocio en España y en el exterior.
 - > Finalizados 15 informes específicos de riesgos en zonas de desplazamiento de viajeros.

Anexo de indicadores

Clientes desconectados por impago clasificados por la duración total entre la desconexión por impago y el pago de la deuda ¹ . [EU27]	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
Clientes desconectados por impago clasificados por la duración total entre el pago de la deuda y la reconexión. [EU27]	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). [EU29]	2014	
	2015	
	2016	
Nº de interrupciones equivalente de la potencia instalada (NIEPI). [EU28]	2014	
	2015	
	2016	
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes residenciales (en una escala del 0 al 10) ² .	Continuidad del suministro de gas	
	Continuidad del suministro de electricidad	
	Facturación y cobro	
	Atención telefónica	
	Centros	
	Urgencias	
	Inspección/revisión	
	Nuevos clientes/puesta en servicio	
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes mayoristas (en una escala del 0 al 10).	Satisfacción global	
	Negociación y contratación	
	Calidad del suministro de gas	
	Calidad del suministro eléctrico	
	Gestión comercial	
	Gestor comercial	
Ratios de atención al cliente ^{3 y 4} .	Solicitudes del cliente resueltas inmediatamente (%)	
	Tiempo medio de resolución de solicitudes (días)	
	Llamadas atendidas antes de 20 segundos (%)	
Volumen de ventas–clientes de electricidad (GWh).	A tarifa	
	Acceso de Terceros a la Red (ATR)	
Volumen de ventas–clientes de electricidad (miles de euros).	A tarifa	
	Acceso de Terceros a la Red (ATR)	

¹ En España, para el negocio eléctrico el periodo transcurrido entre la desconexión y el pago de la deuda es entre un mes y cuatro meses. México, el dato de clientes desconectados por impago clasificados por la duración total entre la desconexión por impago y el pago de la deuda no está disponible.

² Respecto al Índice de satisfacción de los principales procesos en clientes residenciales de Colombia y los ratios de atención al cliente, el primer dato que aparece en el cuadrante corresponde al índice de clientes de gas y el segundo dato a clientes de electricidad. Los datos relativos a Chile se han calculado en base a una escala 1-7, a diferencia del resto de países donde se ha utilizado una escala 0-10.

³ En España, el ratio se calcula atendiendo a las llamadas atendidas antes de 15 segundos.

⁴ Respecto al ratio de atención al cliente de Chile, el primer dato que aparece en cuadrante corresponde al negocio de gas (Metrogas) y el segundo al negocio de electricidad.

Argentina	Brasil	Chile	Colombia	España	Italia	México	Moldavia	Panamá	Total
13.073	29.665	33.815	243.137	1.294				–	
7.054	21.213	7.853	60.767	1.228				–	
5.444	13.576	5.160	46.607	1.465				–	
4.767	10.113	2.847	53.371	2.411				–	
469	–	4.104	0	0				–	
–	–	407.211	–	56.168		–		40.807	
–	–	89.581	–	8.002		–		33.028	
–	–	101.588	–	11.745		–		1.344	
–	–	100.077	–	6.160		–		30	
–	–	26	–	0		–		0	
5.493	8.852	48.102	422.624	820		98.423		–	
25.132	65.715	50	27.186	3.369		42.267		–	
182	–	1.523	1.726	2.209		1.687		–	
–	–	649.328		72.056		–		59.135	
–	–	46.553		9.902		–		16.636	
–	–	2.602		117		–		303	
–	–	–	83,00	1,10	–	–	6,80	48,60	
–	–	24,00	93,31	1,02	–	–	4,40	58,38	
–	–	14,00	0,00	1,13	–	–	2,99	59,14	
–	–	–	45,70	0,90	–	–	4,40	15,60	
–	–	7,00	60,07	0,88	–	–	3,24	16,17	
–	–	6,00	0,00	0,80	–	–	2,57	17,04	
8,84*	9,17*	–	8,92*	8,82*	8,94*	9,23*	–	–	
–	–	5,85*	6,10*	8,05*	8,24*	–	8,83*	7,68*	
8,05	8,96	5,72	8,78	7,09*	8,02	9,07	–	8,41	
8,25	8,22	5,40	7,68/6,42	7,93	8,39	7,35	–	7,71	
7,99	8,60	5,44	7,91/5,02	8,28	8,65	7,70	–	–	
8,55	8,69	5,47	8,88	8,30	9,16	8,81	8,40*	–	
–	–	–	–	8,42	–	–	–	–	
–	–	–	–	7,74	–	–	–	–	
				7,24					
				7,66					
				8,40					
				7,68					
				7,87					
				8,48					
30,8 ⁵	80,0	87,0/20,0	87,1	91,0	95,3	92,8	86,2	–	
26,0	6,0	10,6/14,0	10,9	11,3	17,2	1,7	4,9	11,3	
93,7	64,0	72,2/80,0	77,0	79,0	73,7	80,3	52,4	84,0	
32.760	61.139	16.856	27.248	0	0	20.606	0	0	158.609
38.766	10.876	30.298	929	184.619	3.578	30.590	0	0	299.656
1.601	–	13.623	11.298	–	–	–	2.672	4.921	34.115
345	–	696	1.008	32.025	–	–	–	69	34.143

⁵ Durante 2016, debido a los constantes cambios regulatorios en Argentina, varias de las funciones estuvieron inhibidas con el fin de adecuar los procesos de facturación. Tal incidencia trajo como efecto que muchos de los trámites no pudiesen ser resueltos en primera instancia. Por otro lado, se desarrolló e implementó el "Cambio de titularidad por web", esto supone que el trámite no se resuelve en el momento ya que el mismo es derivado a un *back office* para su posterior procesamiento.

*Datos del estudio de índices generales.

Compromiso con los resultados

Los accionistas e inversores de Gas Natural Fenosa constituyen uno de los principales grupos de interés de la compañía. Por ello, gestionar adecuadamente los riesgos, y desarrollar un modelo de negocio sólido con potencial de crecimiento internacional, que garantice la sostenibilidad a largo plazo, son dos de los aspectos clave del negocio.



Compromisos y principios de actuación responsable con los accionistas e inversores

- Trabajar para obtener una rentabilidad sostenida adecuada a los recursos invertidos.
- Promover una asignación y gestión eficiente de los recursos dentro del marco de la mejora continua de los procesos.
- Garantizar que la toma de decisiones considera los niveles y umbrales de riesgo aprobados.
- Continuar incorporando aspectos de sostenibilidad en la relación con inversores.

Gas Natural Fenosa cuenta con una estructura de negocio sólida y estable. La compañía es el mayor operador integrado en gas y electricidad de España y Latinoamérica. En el mercado gasista, es líder en distribución y comercialización en la Península Ibérica, y en distribución en Latinoamérica. Además, la compañía es uno de los mayores operadores de gas natural licuado (GNL) del mundo, negocio 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 tanto abastecerse como suministrar gas natural, en diferentes regiones del planeta, aspecto que facilita una diversificación geográfica de su negocio gasista.

En 2016, Gas Natural Fenosa presentó la nueva visión estratégica para el periodo 2016-2020, con una serie de compromisos de cumplimiento de objetivos para 2018, y aspiraciones al 2020.

El compromiso con los accionistas queda reflejado en la reciente aprobación por parte de la Junta General de Accionistas de la nueva política de dividendos para el periodo 2016-2018 que prevé un *payout* del 70%, con un dividendo mínimo de un euro por acción y la posibilidad de *scrip dividend*. Asimismo, prevé destinar 7.000 millones de euros a dividendos en el periodo 2016-2020.

El buen desempeño económico de Gas Natural Fenosa y la solidez de su negocio se ven fortalecidos por sus prácticas en responsabilidad corporativa. 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 (DJSI) o Carbon Disclosure Project (CDP).



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016		Acciones previstas 2017
Mantener la presencia en índices de sostenibilidad.	+	Mantener la presencia en índices de sostenibilidad.
Realización de visitas técnicas a instalaciones de Gas Natural Fenosa con pequeños accionistas.	+	Realización de visitas técnicas a instalaciones de Gas Natural Fenosa con pequeños accionistas.
Valoración de la extensión del programa de reuniones divulgativas con pequeños accionistas a otras ciudades españolas.	+	Valoración de la extensión del programa de reuniones divulgativas con pequeños accionistas a otras ciudades españolas.
Continuar incorporando aspectos de sostenibilidad a la relación con inversores socialmente responsables.	+	Valoración y análisis de la creación de un Club del Accionista.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Dos de los aspectos clave del negocio son: gestionar adecuadamente los riesgos y desarrollar un modelo de negocio sólido que garantice la sostenibilidad a largo plazo



Enfoque a una rentabilidad creciente y sostenida

Resultados generales

Beneficio neto.

El beneficio neto de Gas Natural Fenosa en el ejercicio 2016 se situó en 1.347 millones de euros y descendió un 10,3% respecto al año anterior.

Evolución del ebitda.

El ebitda en 2016 alcanzó los 4.970 millones de euros, disminuyendo un 5,6% respecto al de 2015, una vez discontinuado el negocio del gas licuado del petróleo en Chile, condicionado por un entorno macroeconómico y energético muy exigente.

Dicho entorno ha afectado especialmente a la contribución del negocio de comercialización de gas, así como a la depreciación de las divisas latinoamericanas en su traslación a euros con un impacto en ebitda de 112 millones de euros, causado fundamentalmente por el comportamiento del peso colombiano y del peso mexicano.

El ebitda de las actividades internacionales de Gas Natural Fenosa disminuye en un 12,1% y representa un 44,5% del total consolidado frente a un 47,8% en el mismo periodo del año anterior. Por otro lado, el ebitda proveniente de las operaciones en España aumenta un 0,4% y aumenta su peso relativo en el total consolidado al 55,5%.

En resto de actividades se incluye la plusvalía bruta de 51 millones de euros (plusvalía neta de 35 millones de euros) por la venta de cuatro edificios en Madrid por importe de 206 millones de euros.

Ratio de endeudamiento.

A 31 de diciembre de 2016, el ratio de endeudamiento se situó en el 44,8% inferior al de 2015 que se situaba en el 45,8% y el ratio Deuda financiera neta/Ebitda en 3,1 veces, frente a 3 veces en 2015, pese al adelanto del dividendo a cuenta del ejercicio 2016.

Venta de AGESA en Chile.

En noviembre de 2016, se ha procedido al cierre de la venta del 20% de participación de la sociedad Aprovechadora Global de Energía, S.A. (AGESA), filial de Gas Natural Chile, S.A.; en GNL, Quintero, S.A. (Chile) a Enagás por 182 millones de euros y ha supuesto la obtención de una plusvalía antes de impuestos y participaciones no dominantes de 128 millones de euros y una plusvalía neta de 50 millones de euros.

Desconsolidación de Electricaribe.

El 14 de noviembre de 2016 la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios de la República de Colombia (Superintendencia) ordenó, como medida necesaria para asegurar la prestación del servicio de energía eléctrica, la toma de posesión de los bienes, haberes y negocios de Electricaribe.

La Superintendencia ordenó, asimismo, el cese de los miembros del órgano de administración y del gerente general y su sustitución por un Agente especial designado por la Superintendencia. Durante el ejercicio de sus funciones, el Agente sustituyó al personal directivo nombrado por Gas Natural Fenosa, centralizando la decisión sobre el suministro de información a remitir a Gas Natural Fenosa, de forma que, al cierre de diciembre de 2016, Gas Natural Fenosa, ya había perdido el control y cualquier poder de influencia significativa sobre Electricaribe, al no participar ni tener información directa sobre las decisiones o sobre las actividades relevantes de los negocios. Posteriormente, el 11 de enero de 2017 la Superintendencia ha acordado la prórroga de la intervención, hasta el 14 de marzo de 2017.

Debido a los hechos señalados anteriormente, y siguiendo lo indicado por la normativa contable aplicable en este caso, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) 10, el 31 de diciembre de 2016 se ha dejado de consolidar Electricaribe en el balance consolidado de Gas Natural Fenosa, procediéndose a dar de baja sus activos, pasivos y participaciones no dominantes por un importe neto de 475 millones de euros. Asimismo, en el epígrafe de "Activos financieros disponibles para la venta", se ha reconocido la inversión en Electricaribe por su valor razonable en el sentido de la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 39 (475 millones de euros).

Confirmación de perspectivas.

Gas Natural Fenosa confirma la perspectiva de beneficio neto para el ejercicio 2017 entre 1.300 y 1.400 millones de euros, así como la continuidad de su política de dividendos, de acuerdo con la Visión Estratégica 2016-2020.

Inversiones

Las inversiones materiales e intangibles del año 2016 alcanzaron los 2.517 millones de euros, con un incremento del 42,4% respecto a las del año 2015, fundamentalmente por la adquisición de dos nuevos buques metaneros en septiembre y en diciembre de 2016.

Sin considerar la inversión de 425 millones en los buques metaneros, que han sido adquiridos en régimen de arrendamiento financiero, las inversiones materiales e intangibles se situarían en 2.092 millones, lo que supondría un incremento del 18,4%, básicamente por el aumento de las inversiones en distribución de gas en España, por el cierre de la adquisición de puntos de distribución de GLP a Repsol acordada en 2015.

Las inversiones financieras en 2016 corresponden fundamentalmente a la adquisición adicional del 37,88% de Gas Natural Chile (306 millones) y a la adquisición de varias participadas entre las que destaca la adquisición de Vayu (Irlanda).

Las desinversiones y otros, en 2016, corresponden básicamente a la venta de las acciones de Gasco S.A., que Gas Natural Fenosa poseía a través de sus filiales, por un total de 220 millones; a la venta de GNL Quintero por 182 millones; y por la venta de los edificios de Madrid por 206 millones.

La actividad de distribución de gas representa el 27,5% del total consolidado, siendo el mayor foco inversor y manteniéndose en línea con el mismo periodo del año anterior. Sin considerar la inversión en comercialización de gas, que se incrementa debido a la contratación de dos nuevos buques metaneros en régimen de arrendamiento financiero en septiembre y diciembre de 2016, el mayor crecimiento lo experimenta la inversión en distribución de gas en España (+59,3%) debido a la adquisición de puntos de suministro de GLP a Repsol acordada en 2015.

En el ámbito geográfico, las inversiones en España aumentan en un 73,1% y representan un 66,4% del total, frente a un 54,7% en el año anterior por la contratación de dos nuevos buques metaneros. Sin este impacto, las inversiones en España aumentarían un 29,1% y representarían un 59,6% del total.

Por otro lado, las inversiones en el exterior se mantienen respecto al año anterior y suponen un peso sobre el total del 33,6% (40,4% sin considerar la inversión en los nuevos buques) frente a un 49,6% en el mismo periodo del año anterior.

Evolución bursátil y rentabilidad

En cuanto a la evolución bursátil de la compañía, las acciones de Gas Natural Fenosa cerraron el ejercicio de 2016 a un precio de 17,91 euros y una capitalización bursátil de 17.922 millones de euros, lo que supone una disminución del 4,8% con respecto al cierre del año anterior, frente a una caída del Ibex 35, principal índice de la bolsa española, del 2%.

La propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2016, que el Consejo de Administración elevará a la Junta General Ordinaria de Accionistas para su aprobación, supone destinar 1.001 millones de euros a dividendos, el mismo del año anterior. La propuesta supone el pago de un dividendo total de un euro por acción y representa un *payout* del 74,3% con una rentabilidad por dividendos del 5,6% tomando como referencia la cotización al 31 de diciembre de 2016 de 17,91 euros por acción. El pasado 27 de septiembre se pagó íntegramente en efectivo un dividendo a cuenta del ejercicio 2016 de 0,330 euros por acción.

Indicadores de estadísticas bursátiles

[102-7]

	2016	2015	2014
Nº de accionistas (en miles)	82	73	73
Cotización a 31/12 (euros)	17,91	18,82	20,81
Cotización máxima (euros)	19,72	20,56	24,45
Cotización mínima (euros)	14,69	17,55	17,83
Beneficio por acción (euros)	1,35	1,57	1,46
Relación cotización-beneficio	13,3	12,5	14,2
Capital social (nº de acciones)	1.000.689.341	1.000.689.341	1.000.689.341
Capitalización bursátil (millones de euros)	17.922	18.828	20.824

Ratios financieros

	2016	2015	2014
Endeudamiento ¹	44,8	45,8	48,5
Ebitda/resultado financiero neto	6,7x	6,4x	6,1x
Deuda neta/ebitda	3,1x	3,0x	3,2x ²
PER	13,3x	12,5x	14,2x

¹ Deuda financiera neta/ deuda financiera neta+patrimonio neto.
² En términos proforma incorporando ebitda de CGE desde enero a noviembre de 2014. De no ser así, resulta en 3,5x.

Índice de beneficios (millones de euros)

	2016	2015	2014
Beneficio neto de Gas Natural Fenosa	1.347	1.502	1.462

Evolución del payout (%)*



*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.

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, a través de un teléfono gratuito, facilita un servicio de información constante

a los accionistas minoritarios. En 2016, la compañía continuó con la realización de reuniones informativas para accionistas minoritarios, celebrando dos reuniones en Madrid y dos en Barcelona. Adicionalmente, se organizaron por primera vez dos sesiones con accionistas minoritarios para visitar la sede social en Barcelona, las cuales tuvieron una acogida muy favorable.

La página web corporativa de la compañía recopila toda la documentación exigida por la Ley de Transparencia y sus normas de desarrollo. Cuenta con un espacio que recoge información de interés para accionistas e inversores, que incluye, entre otros, datos económicos, de gestión y los resultados de los últimos cinco ejercicios.

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 2016, representantes del equipo directivo de la compañía y de la Unidad de Relación con Inversores mantuvieron reuniones con inversores institucionales, tanto de renta fija como de renta variable, y tanto en las propias oficinas de la

compañía como en las principales plazas financieras de Asia, Australia, Europa y Norteamérica. En total, se organizaron 520 reuniones, de las que 415 fueron con inversores de renta variable.

Presencia en índices de inversión socialmente responsable

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

Indicadores de canales de comunicación

	2016	2015	2014
Reuniones con inversores y analistas	520	432	397



Índices en los que está presente Gas Natural Fenosa en 2016



Desde hace doce años, Gas Natural Fenosa ha formado parte, de manera ininterrumpida, del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En 2016, la compañía ha mejorado su puntuación global respecto a 2015, pasando de 89 puntos a 91 puntos, mejorando la puntuación global en la dimensión económica y ambiental, y manteniendo la puntuación de la dimensión social.

La compañía ha obtenido las mejores puntuaciones del sector *gas utilities* en aspectos como Riesgos y gestión de crisis, Código de conducta, Materialidad, Gestión de relación con el cliente, Estrategia de seguridad de la información y ciberseguridad, Oportunidades de mercado, Reporte ambiental, Reporte social, Indicadores de prácticas laborales y Derechos humanos, y Ciudadanía corporativa y filantropía.

Del mismo modo, Gas Natural Fenosa ha mantenido, por decimoquinto año consecutivo, su presencia en FTSE4Good, al que pertenece desde sus inicios, en 2001.

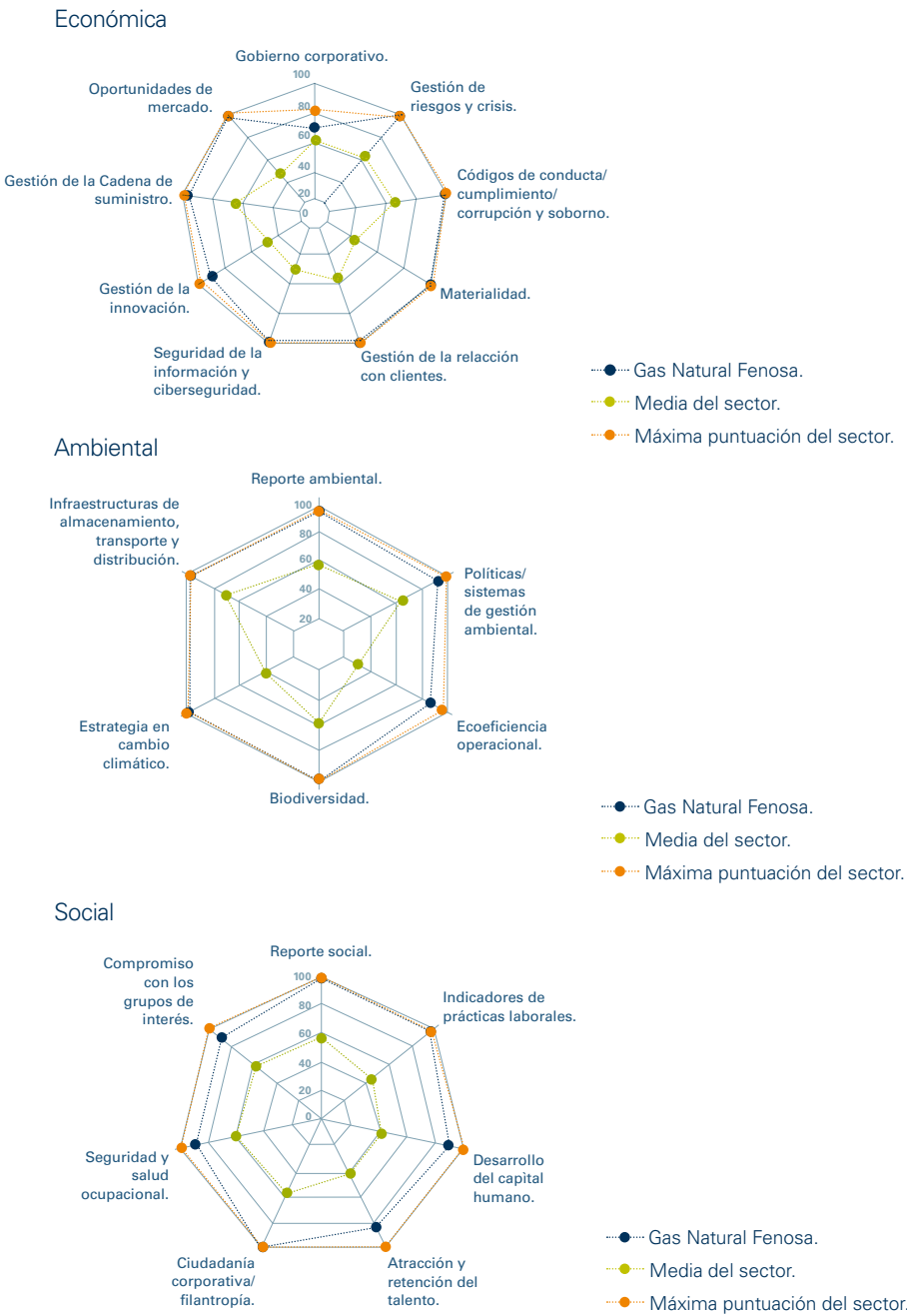
En 2016, Gas Natural Fenosa ha mantenido su presencia en otros índices de sostenibilidad como son los índices STOXX ESG Leaders Indices y Euronext Vigeo, del que la compañía forma parte de las variantes World 120, Europe 120 y Eurozone 120, lo que la sitúa como una de las 120 empresas líderes en sostenibilidad de América, Asia-Pacífico y Europa.

La compañía también forma parte del MSCI Global Climate Index, que incluye a compañías líderes en la mitigación de factores que contribuyen al cambio climático en el corto y largo plazo.

Gas Natural Fenosa también ha sido incluida en la banda de liderazgo A de Carbon Disclosure Project (CDP).

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

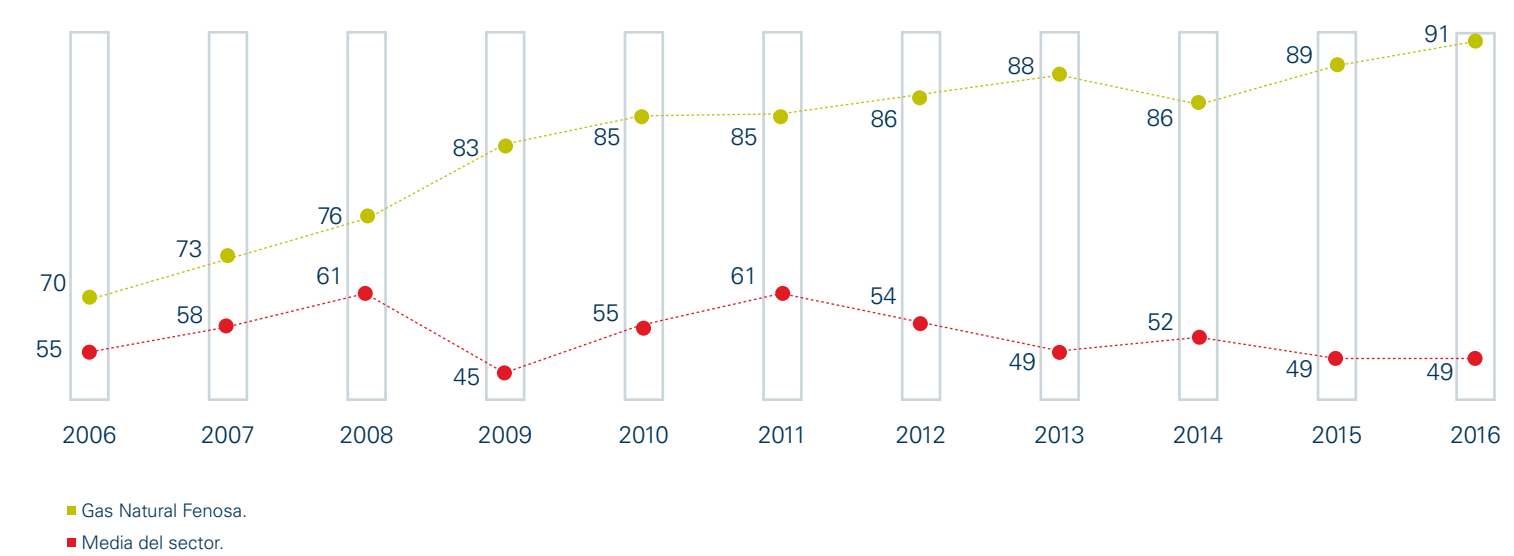
Evaluación de Gas Natural Fenosa en DJSI



Nota: 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 DJSI evalúa a las empresas.



Evolución Gas Natural Fenosa y media del sector en DJSI (puntuación de 0 a 100)



Gestión responsable del medio ambiente

Gas Natural Fenosa es consciente de los impactos ambientales de sus actividades en el entorno donde se desarrollan, por lo que la compañía presta una especial atención a la protección del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos naturales para satisfacer la demanda energética. En el respeto al medio ambiente, Gas Natural Fenosa actúa más allá del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos ambientales que voluntariamente adopta, involucrando a los proveedores, trabajando con los distintos grupos de interés y fomentando el uso responsable de la energía.



Compromisos y principios de actuación responsable con los accionistas e inversores

- > Contribuir al desarrollo sostenible mediante la eco-eficiencia, 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 y adaptación 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.
- > 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.
- > Promover el uso eficiente y responsable del agua, estableciendo actividades encaminadas al mayor conocimiento de este recurso y a la mejora en su gestión.
- > Garantizar la prevención de la contaminación mediante la mejora continua, el empleo de las mejores técnicas disponibles y al análisis, control y minimización de los riesgos ambientales.



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016		Acciones previstas 2017
Iniciar la certificación del modelo de gestión integrada en negocios recientes.	+	Concluir la incorporación al modelo de gestión integrada en negocios recientes.
Mejorar la eficiencia energética en procesos internos.	+	Desarrollar el plan de mejora de la eficiencia energética interna.
Avanzar en el desarrollo de proyectos de biodiversidad alineados con el “Plan estratégico de Acción de Biodiversidad”.	+	Implantar medidas en materia de capital natural.
Desarrollar la segunda fase de la estrategia de gestión del agua.	+	Evolucionar las metodologías de evaluación de aspectos ambientales.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 6: agua limpia y saneamiento

El sexto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “el acceso a agua, saneamiento e higiene es un derecho humano, y sin embargo, 1.800 millones utilizan una fuente de agua potable contaminada por restos fecales y 2.400 millones carecen de acceso a servicios básicos de saneamiento”.

Con relación a la Gestión responsable del medio ambiente, Gas Natural Fenosa ha afianzado su compromiso con la gestión del agua. Además de considerar este aspecto en la Política de Responsabilidad Corporativa, la compañía materializa su compromiso a través de la Estrategia de Agua. Esta estrategia le permite conocer el estado global del recurso hídrico, así como mejorar y adaptar la gestión del mismo a las necesidades locales y a las limitaciones del medio ambiente. Asimismo, la compañía ha presentado, en 2016, el Informe de gestión del agua y calcula anualmente su huella del agua.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 7: energía asequible y no contaminante

El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente”.

Con relación a la Gestión responsable del medio ambiente, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad desvinculando el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente. Entre otras medidas basadas en la innovación tecnológica, el ahorro y eficiencia energética, la compañía apuesta por el uso de energías renovables y energías bajas en carbono, entre las que el gas natural jugará un papel predominante.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles

El undécimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “la mitad de la humanidad vive actualmente en ciudades, y esta cifra seguirá en aumento. Aunque las ciudades ocupan solo el 3% de la superficie terrestre, representan entre un 60% y un 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono”.

En relación con la Gestión responsable del medio ambiente, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose a garantizar la prevención de la contaminación, así como la minimización y control de los riesgos ambientales. La compañía realiza inversiones destinadas a reducir sus emisiones de gas natural a la atmósfera y a minimizar el impacto ambiental en los entornos en los que opera respecto al uso del agua, el suelo y generación de residuos, entre otras actuaciones para la protección del patrimonio natural.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 12: producción y consumo responsable

El duodécimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “si la población mundial alcanza los 9.600 millones de personas en 2050, para mantener el actual estilo de vida será necesario el equivalente a casi tres planetas”.

requerimientos legales. La compañía lleva a cabo acciones de reducción de consumo de recursos, agua y energía. Asimismo, la compañía realiza una labor educativa con sus grupos de interés: formación a los empleados para mejorar su desempeño ambiental y sensibilización de proveedores y clientes en estos aspectos.

Con relación a la Gestión responsable del medio ambiente, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad manteniendo un compromiso con la producción y consumo responsables que va más allá de los



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 13: acción por el clima

El decimotercer Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “si no se controla el cambio climático, este anulará muchos de los avances logrados en los últimos años en materia de desarrollo. Actualmente, los fenómenos meteorológicos extremos y el aumento del nivel del mar están afectando a las personas y sus bienes en los países desarrollados y en los países en desarrollo”.

En relación con la Gestión responsables del medio ambiente, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la adaptación y mitigación del cambio climático. La compañía dispone de una estrategia de cambio climático y una estrategia de minimización

de gases de efecto invernadero (GEI) y visión estratégica 2016-2020. Asimismo, mide su huella de carbono con el objetivo de minimizarla y ha elaborado una estrategia de reducción de gases de efecto invernadero. Esta consiste en implementar mecanismos de desarrollo limpio, producir y suministrar energía baja en carbono, promover la eficiencia energética en sus instalaciones y en las de sus clientes, apostar por la movilidad sostenible y sensibilizar a los grupos de interés en materia de ahorro y eficiencia energética. Asimismo, se ha puesto en marcha un plan de compensación voluntario de emisiones.

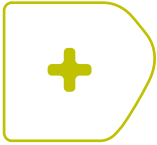


Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 14: vida submarina

El decimocuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “los océanos y las especies que albergan se están viendo afectadas por los elevados niveles de residuos en sus aguas, la sobrepesca y la mala gestión del medio marino.”

Con relación a la Gestión del medio ambiente, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad manteniendo un compromiso con la vida submarina. En la gestión de vertidos se realizan estudios de la calidad

del agua procedente de las centrales térmicas una vez depurada y los resultados de estos análisis garantizan que la compañía no genera impactos significativos en los ecosistemas acuáticos. Asimismo, la compañía establece alianzas con terceros, especialmente con organizaciones conservacionistas y organismos públicos, para llevar a cabo actuaciones en esta materia, entre otras, limpieza de zonas costeras y protección de especies marinas.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 15: vida de ecosistemas terrestres

El decimoquinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “el 30% de la superficie terrestre está cubierta por bosques y estos, además de proporcionar seguridad alimentaria y refugio, son fundamentales para combatir el cambio climático”

En relación con la Gestión responsable del medio ambiente, Gas Natural Fenosa dispone de una Estrategia de sostenibilidad y desarrolla su actividad manteniendo un compromiso con la vida de ecosistemas

terrestres. La compañía lleva a cabo actuaciones para la protección y conservación de especies y espacios naturales más allá de los requerimientos legales, estudios de diagnóstico del entorno de sus instalaciones y actividades de educación y concienciación a sus grupos de interés.

Compromiso con el medio ambiente

En Gas Natural Fenosa se trabaja para garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental, reducir el impacto ambiental, mitigar el cambio climático, preservar la biodiversidad del entorno, optimizar el consumo de los recursos naturales como el agua, prevenir la contaminación, e impulsar la mejora continua, yendo más allá de lo que establece la normativa.

En 2016, se ha avanzado en la certificación de nuevos sistemas de gestión ambiental conforme a ISO 14001 y los propios requisitos de la compañía, registrando un ligero avance en el porcentaje del

ebitda certificado como consecuencia de la incorporación de parte de las actividades de distribución eléctrica en Chile. Durante 2017, se concluirán los trabajos de adaptación y certificación a los referenciales internacionales y a los requerimientos internos en materia de gestión ambiental.

En cuanto al cambio climático, en 2016, se han producido reducciones significativas en materia de emisiones directas de CO₂ con respecto a 2015, como consecuencia de una menor producción de la generación de carbón en España en beneficio de la generación menos emisora. Como consecuencia de ello, se redujo significativamente la emisión específica por unidad de energía generada con respecto a 2015.

En 2016, Gas Natural Fenosa también ha llevado a cabo múltiples y variadas actuaciones en favor de la conservación de la biodiversidad, muchas de las cuales han ido más allá de los requisitos establecidos por las autoridades ambientales.

Dentro del compromiso con el entorno y con la gestión eficiente de los recursos naturales, durante 2016, Gas Natural Fenosa ha avanzado con la estrategia de agua y ha iniciado trabajos para definir, en 2017, las líneas de actuación en materia de economía circular.

Gestión ambiental

La gestión ambiental de los procesos

El modelo de gestión ambiental de Gas Natural Fenosa, basado en la norma internacional ISO 14001, forma parte fundamental del sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud de la compañía.

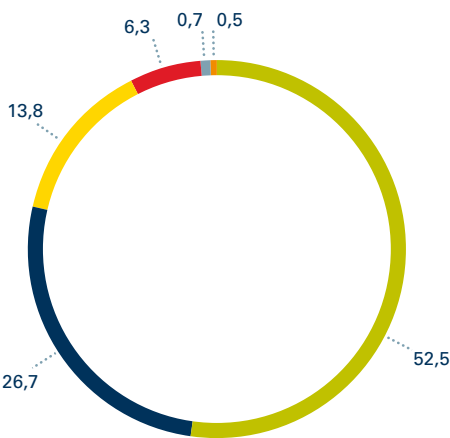
En 2016, se mantuvieron todas las certificaciones de medio ambiente y se amplió el alcance certificado a Gas Natural Fenosa Engineering y a las actividades de CGE Chile: Elecda, Eliqsa y Emelari. Además, las certificaciones se están adaptando a la nueva revisión de la norma internacional ISO 14001:2015.

En 2016, el 90,1% del ebitda de Gas Natural Fenosa generado por actividades que producen impacto, se certificó mediante el modelo de gestión ambiental recogido en la norma ISO 14001.

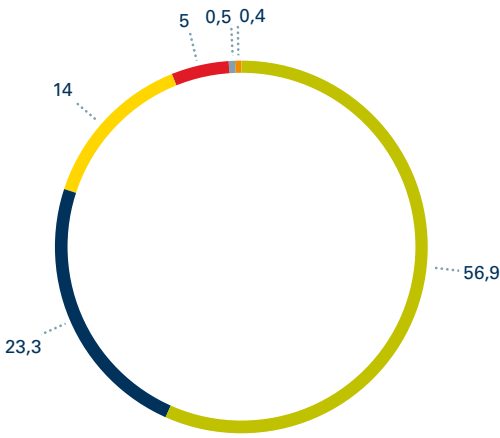
Además, cabe destacar la metodología de cálculo de la huella ambiental de Gas Natural Fenosa.



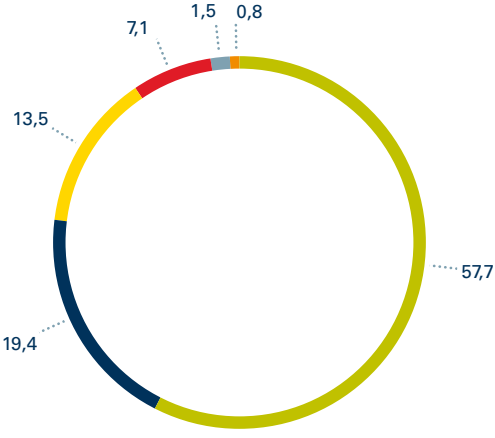
Huella ambiental 2014 (%)



Huella ambiental 2015 (%)



Huella ambiental 2016 (%)




■ Huella de atmósfera. ■ Huella de residuos. ■ Huella de cambio climático. ■ Huella de agua. ■ Huella de biodiversidad. ■ Huella de recursos.

Procesos por país con gestión ambiental certificada

País	Exploración y producción	Aprovisionamiento y transporte	Generación	Distribución de gas y de electricidad	Comercialización mayorista y cuentas globales	Comercialización minorista	Servicio al cliente	Gestión de los recursos humanos	Gestión de los recursos físicos	Gestión de tecnología e ingeniería
Argentina				+						
Brasil				+		+				+
Chile				+		+	+			
Colombia				+		+				+
Costa Rica			+							
España	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Italia				+		+				
Kenia			+							
Marruecos		+								
México			+	+						+
Moldavia				+		+				
Panamá			+	+		+				+
Rep. Dominicana			+							

+ Certificado.
+ En proceso de certificación o excluido del sistema integrado de gestión de Gas Natural Fenosa.



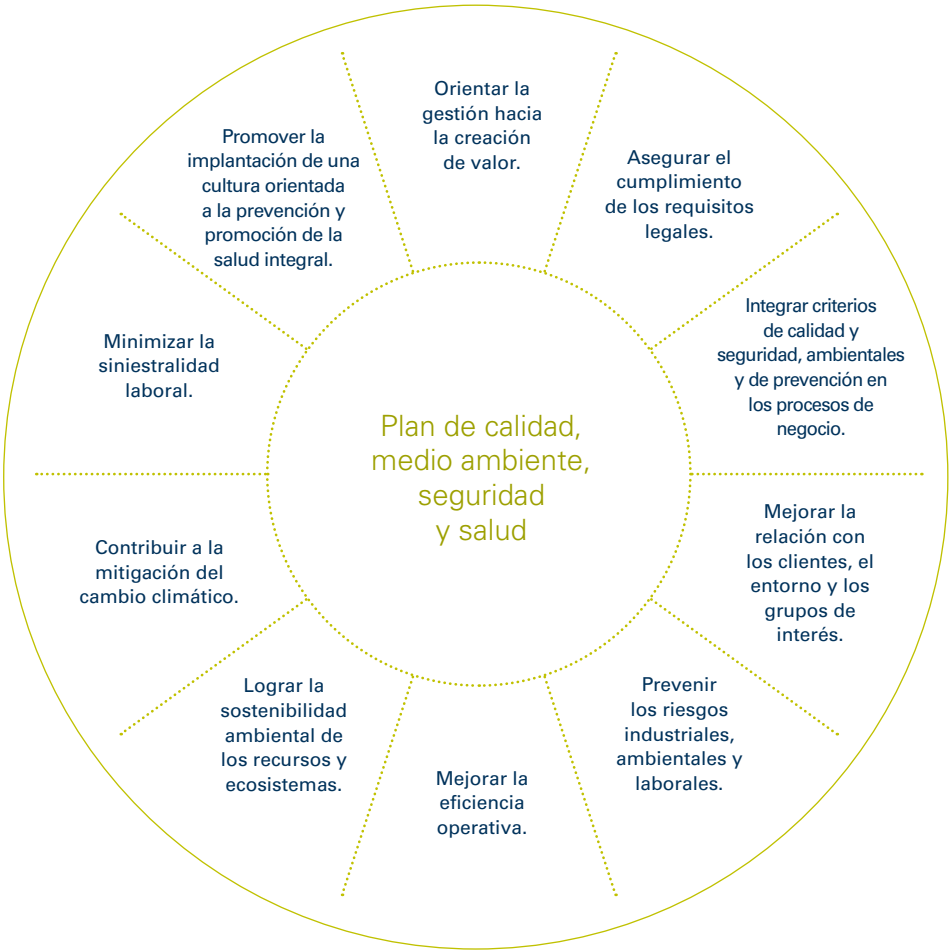
En 2016, el 90,1 % del ebitda de Gas Natural Fenosa generado por actividades que producen impacto, se certificó mediante el modelo de gestión ambiental recogido en la norma ISO 14001

Planificación de la gestión

La planificación ambiental se desarrolla en el marco de la política de responsabilidad corporativa y de la estrategia de la compañía. Se encuentra englobada en el Plan de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud (CAMASS). Este plan se compone de estrategias y líneas de acción que definen las pautas de trabajo para cada periodo, de manera que todos los negocios aprueban su programa de gestión integrado en el mismo.

En 2016, se definieron 203 objetivos de medio ambiente dirigidos a lograr la sostenibilidad ambiental y se logró un 83,6% de cumplimiento del plan.

Líneas de acción del Plan de calidad, medio ambiente, seguridad y salud

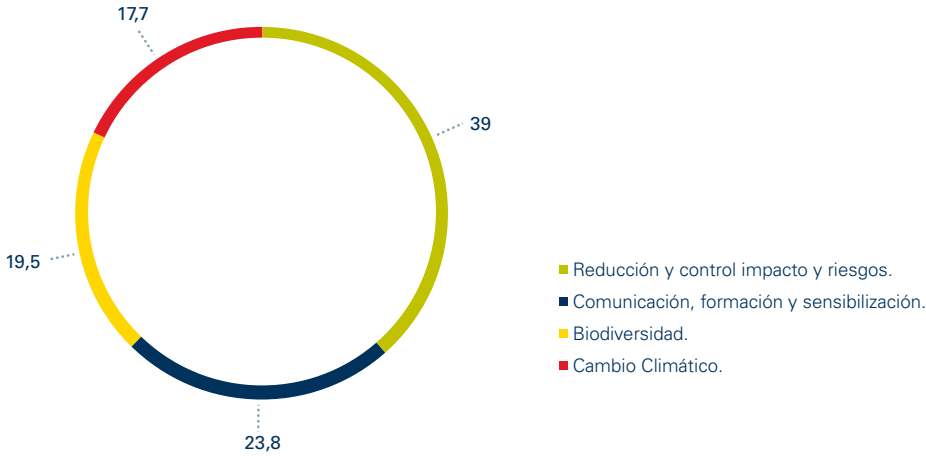


Acciones relevantes desarrolladas en 2016

- Reducción y control del impacto y riesgos ambientales.**
Acciones en el ámbito de la gestión de residuos, así como en la reducción del consumo de recursos, agua y energía, y de las emisiones generadas en las operaciones.
- Gestión del agua.**
Acciones en el ámbito de la gestión del agua, encaminados a minimizar su consumo y mejorar su calidad.
- Cambio climático.**
Acciones de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) en el marco de la estrategia de la empresa en materia de cambio climático.

- Comunicación, formación y sensibilización ambiental.**
Acciones dirigidas a ofrecer información adecuada, fiable y transparente a todas las partes interesadas, así como a formar a los empleados para mejorar el desempeño ambiental de la compañía, además de sensibilizar a proveedores y clientes.
- Biodiversidad y capital natural.**
Acciones para la conservación de la biodiversidad en el marco de la estrategia de la compañía, tanto a través de proyectos específicos como del mejor control de las propias actividades, así como la firma de convenios y patrocinios con instituciones dedicadas a este fin.

Reparto de objetivos desarrollados por temática (%)



Herramientas y metodologías

Herramientas para la gestión ambiental

Gas Natural Fenosa dispone de diferentes herramientas y metodologías orientadas a la gestión en materia de medio ambiente, prevención, salud y calidad, otorgando consistencia y homogeneidad en los procesos de la compañía.

Durante 2016, la herramienta Themis para el control y gestión de los requisitos legales, prestó servicio a cerca de 1.600 usuarios, permitiéndoles conocer y acceder a 14.095 requisitos legales en materia de medio ambiente, prevención, salud y calidad. En este año, se llevó a cabo la verificación del contenido de esta base datos con una validez de tres años.

En 2016, se consolidó el módulo de hallazgos en la herramienta Prosafety, para el registro y gestión de las no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora necesarias para la mejora continua de la gestión ambiental de la compañía. Al finalizar el año, ya era utilizada por más de 1.400 usuarios, y tenía registrados más de 6.000 hallazgos y 10.500 acciones gestionadas.

En el ámbito de la gestión integrada se realizaron un total de 89 auditorías ambientales, 42 externas y 47 internas.

Metodologías ambientales

Entre las diversas metodologías ambientales utilizadas por el grupo, cabe destacar la metodología de cálculo de la huella ambiental de Gas Natural Fenosa. La huella ambiental es una medida multicriterio del comportamiento ambiental de la compañía con la perspectiva de todo el ciclo de vida, dando así a conocer el impacto ambiental directo e indirecto generado por sus actividades y que tiene como objetivo la reducción del impacto ambiental teniendo en cuenta las actividades de la cadena de suministro.

La compañía ha desarrollado una metodología para la evaluación de los aspectos ambientales significativos, denominada “Documento de aspectos medioambientales”, que se implementa anualmente en todas las actividades y negocios certificados ambientalmente, lo que permite identificar los aspectos más relevantes a tener en cuenta tanto en la gestión ambiental de los mismos como en los objetivos ambientales que se definen.

Riesgos ambientales

[306-3]

Gas Natural Fenosa identifica y recoge cada año los sucesos ambientales ocurridos con el fin de analizar, desarrollar, intercambiar y aplicar medidas preventivas.

La compañía realiza la evaluación de las instalaciones con riesgo ambiental empleando como referencia la norma UNE 150008 y otras metodologías destinadas a tal fin. A través de los planes de autoprotección y sus correspondientes procedimientos, se identifican y recogen las respuestas a los accidentes potenciales y a las situaciones de emergencia, con el fin de prevenir y reducir su impacto ambiental.

Durante 2016, se han definido criterios comunes de reporte en la herramienta Prosafety de sucesos ambientales, permitiendo así un seguimiento adecuado y homogéneo de dichos sucesos, lo que proporciona mejoras sustanciales en la identificación, análisis, desarrollo, intercambio y aplicación de medidas preventivas. De esta manera, la compañía contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, 6, 12, 14 y 15, reduciendo la ocurrencia de sucesos ambientales y sus consecuencias que puedan generar una contaminación ambiental de aire, suelo o agua que puedan afectar a la salud de las personas.

En 2016, se han registrado 47 derrames. La mayor parte de ellos quedaron contenidos por medios internos y, en los que no fue posible, se adoptaron

medidas para que sus consecuencias fuesen leves. De estos derrames cabe destacar los siguientes por su volumen y características:

Incidente	Localización	Gravedad	Actuación de Gas Natural Fenosa
Derrame de 140 litros de aceite en transformador proyectándolo sobre acequia próxima.	España	Leve	Retirada de aceite superficial en el agua con manta absorbente y excavación de suelo afectado.
Derrame de 100 litros de ácido sulfúrico en planta de tratamiento de aguas.	España	Leve	Limpieza y recogida en balsa de neutralización. El ácido de la balsa se neutralizó hasta pH 7 y se envió al vertido de efluentes.
Derrame de 40 litros de aceite en un transformador en zona de arena en dominio público marítimo terrestre y zona de aglomerado asfáltico.	España	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Derrame de 20 litros de aceite en un transformador aéreo.	España	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Derrame de 20.234 litros de aceite producidos por robos en transformadores.	Chile	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Derrame de 18.400 litros en un transformador.	Colombia	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Derrame de 30 litros de aceite producido por robo de un transformador.	Moldavia	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Fuga de 18 litros de aceite en transformador.	Panamá	Leve	Limpieza y gestión del residuo producido por parte del gestor de residuos.
Derrames de 1 tonelada de fueloil en sala de máquinas.	Kenia	Leve	Derrames ocurridos en la sala de motores por lo que no han tenido contacto directo con el suelo natural.



Gas Natural Fenosa identifica y recoge cada año los sucesos ambientales ocurridos, con el fin de analizar, desarrollar, intercambiar y aplicar medidas preventivas



Formación y concienciación

Gas Natural Fenosa ha desarrollado el Plan de Comunicación Ambiental 2016, con numerosas acciones tanto internas como externas que canaliza a través de boletines informativos de cambio climático, redes sociales y notas de prensa, entre otros.

En 2016, cabe destacar el desarrollo de informes audiovisuales de biodiversidad, huella de carbono, gestión del agua y huella ambiental para dar a conocer a la sociedad las actuaciones que realiza la compañía en estas materias.

En materia de cambio climático, Gas Natural Fenosa participó en la Conferencia de las Partes (COP) de la

Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), conocida como COP22, y que se celebró en Marrakech. También participó como ponente en diferentes eventos, destacando los celebrados por el Clúster de Cambio Climático de Forética y el Club de la Energía. Por otro lado, la compañía colaboró con la Fundación Empresa y Clima en el desarrollo y presentación del Informe de situación de las emisiones de CO₂ en el mundo en 2014.

Además, Gas Natural Fenosa estuvo presente en el XIII Congreso Nacional de Medio Ambiente (CONAMA) comunicando sus actuaciones en materia de cambio climático, biodiversidad y gestión del agua. Se hizo especial hincapié en el proyecto de rehabilitación de la mina de Limeisa.

Además, participó en distintos grupos de trabajo y conferencias celebradas durante el mismo.

En materia de capital natural, la compañía participó, tanto como patrocinador como ponente, en el Natural Capital Summit celebrado en Madrid.

Desde una visión más global, Gas Natural Fenosa formó parte del grupo de socios fundadores del Grupo Español de Crecimiento Verde, formado por empresas españolas interesadas en un crecimiento sostenible.



Voluntariado ambiental corporativo



La compañía ha continuado impulsando las acciones de voluntariado ambiental corporativo, orientadas a fomentar una actitud positiva en la conservación de la naturaleza entre los empleados y sus familiares.

La adquisición de buenos hábitos de conducta, tales como el ahorro de agua y energía, la correcta segregación de los residuos, o el cuidado del medio natural, es la forma en que cada uno de los empleados de la compañía puede aportar valor desde la corresponsabilidad individual con el objetivo común de contribuir al desarrollo sostenible del planeta.

Durante 2016, un total de 514 voluntarios participaron en 32 jornadas de conservación ambiental, celebradas en espacios protegidos y otros lugares de valor natural, lo que ha supuesto una dedicación de 2.457 horas a esta tarea.

Además de las acciones de voluntariado ambiental realizadas en España, también se han realizado acciones en Argentina, Colombia, México, Moldavia y Panamá.

Requisitos legales

Gas Natural Fenosa realiza un seguimiento continuo del desarrollo de la legislación en materia ambiental, para conocer anticipadamente la repercusión en su actividad, definir su posicionamiento y adaptarse a los nuevos requisitos.

En este contexto, en 2016, la compañía participó activamente en la COP22 de Marrakech, donde se avanzó en la aprobación de los reglamentos y procesos de implementación del Acuerdo de París.

En 2016, Gas Natural Fenosa llevó a cabo la auditoría energética de más del 85% de su consumo en España, en conformidad con el Real Decreto 56/2016 que transpone la Directiva Europeo de Eficiencia Energética. Estas auditorías se suman a las que ya se realizaron en Francia e Italia durante 2015 en cumplimiento de esta Directiva. Durante los próximos años, se implementarán parte de las medidas resultantes.

En 2016, la compañía no recibió sanciones en materia ambiental significativas, esto es, aquellas cuyo importe es superior a 60.000 euros y firmes en vía administrativa.

A fin de asegurar la efectiva comunicación con las partes interesadas externas, existen diferentes mecanismos formales de reclamación en funcionamiento. Recibir adecuadamente las quejas ambientales resulta de gran valor pues suponen una oportunidad de mejora de la gestión ambiental.

Durante 2016, se registraron 38 quejas o reclamaciones en materia ambiental, de las que fueron resueltas el 97%.

Costes ambientales

Gas Natural Fenosa realiza un esfuerzo significativo en materia de protección ambiental, dotando a las instalaciones de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental, reducir el impacto ambiental de las actividades, prevenir la contaminación y el cambio climático, controlar y minimizar las emisiones, vertidos y residuos, obtener nuevos certificados ambientales para las instalaciones, mejorar los sistemas de gestión e información ambiental, e

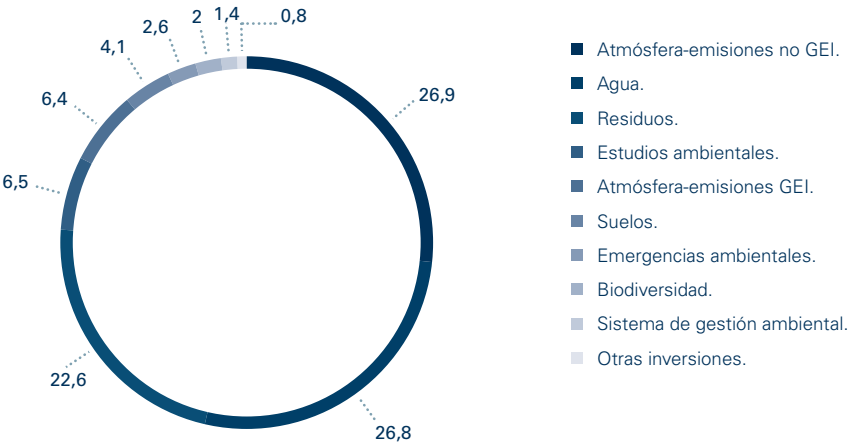
incrementar la formación y sensibilización ambiental de los trabajadores, clientes y suministradores.

El gasto por actuaciones ambientales realizadas en el ejercicio 2016 fue de 60 millones de euros, de los cuales 14 millones corresponden a inversiones ambientales y 46 millones a gastos incurridos en la gestión ambiental de las instalaciones, excluyendo los derechos de emisión. Entre estas actuaciones, cabe destacar las relativas a la mejora de los sistemas de combustión en centrales

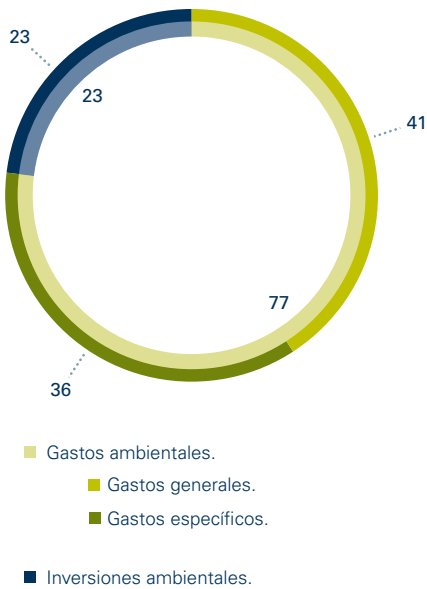
térmicas, a la mejora de las instalaciones de generación hidráulica y a la mejora de la red de distribución de gas para reducir las emisiones de gas natural a la atmósfera.

El coste de los derechos de emisión consumidos en 2016 fue de 56,7 millones de euros. En 2016, se revisó la política contable de calificación como inmovilizado intangible aplicada a estos derechos de emisión.

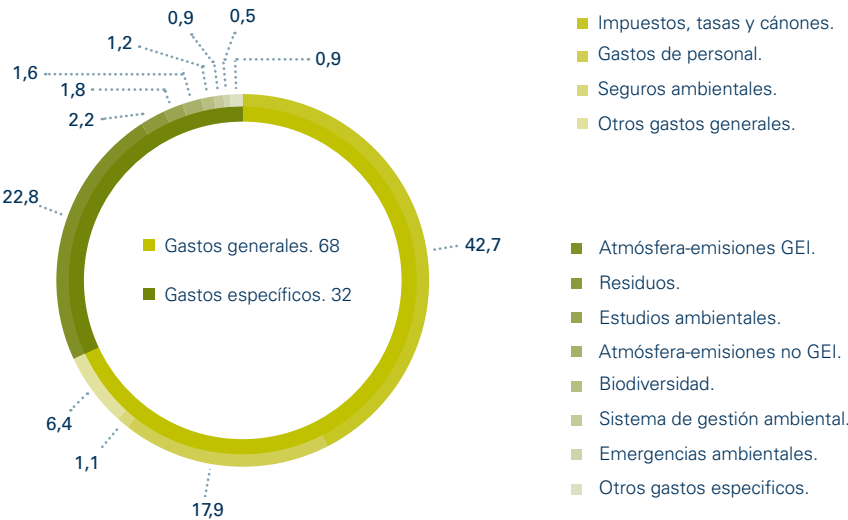
Desglose de inversiones ambientales (%)



Desglose de costes ambientales (%)



Desglose de gastos ambientales (%)



Parámetros ambientales

Emisiones a la atmósfera

[305-6], [103-1], [103-2] y [103-3] (Emisiones y cambio climático)

En 2016, se registró un descenso de las emisiones absolutas de SO₂, NO_x y partículas suspendidas totales (PST) a la atmósfera, debido al menor funcionamiento de las centrales de carbón, provocado por el incremento de la generación renovable (hidráulica y eólica) en España, al producirse las condiciones ambientales adecuadas para su funcionamiento.

Por otro lado, se ha dado cumplimiento a la Directiva de Emisiones Industriales, que limita las emisiones en la actividad de generación de electricidad, de manera que el parque térmico español de la compañía dé cumplimiento a la normativa ambiental.

Respecto a las emisiones específicas de SO₂ y NO_x han disminuido igualmente. En cuanto a otras emisiones, se emitieron 0,1 toneladas de mercurio, 0,031 toneladas de HCFC y 0,23 toneladas de freón R22.

Gestión de los residuos

[103-1], [103-2] y [103-3] (Gestión de fugas, vertidos y 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. La compañía prioriza la gestión orientada al reciclaje y la reutilización sobre otras opciones de gestión, y la valorización energética frente al depósito en vertedero.

En 2016, la generación de residuos no peligrosos más significativos disminuyó significativamente con respecto a

2015. Cabe señalar la reducción en la generación de cenizas y escorias, así como en la generación de tierras y escombros. Esta reducción tuvo su origen en una menor expansión de la red de distribución de gas y en la mejora en la eficiencia de las obras de expansión al reducirse el perímetro de zanja realizado. Otro elemento que ha sido relevante en esta reducción ha sido la reducción de lodos provenientes de la actividad minera en Sudáfrica.

La generación de residuos peligrosos más significativos aumentó, durante 2016, un 20% respecto al año 2015. Esto es debido al incremento de los residuos de hidrocarburos más agua, sólidos contaminados con hidrocarburos y aceite usado provenientes, en su mayoría, de la actividad de generación de electricidad.

Cumplimiento de objetivos de emisiones atmosféricas totales (kt)

[305-7]

	Valor objetivo Senda 2016	2016	2015	2014
SO ₂	21,6	18,2	24,7	22,3
NO _x	37,5	30,8	37,3	31,0
Partículas	N/A	1,5	2,1	1,6

Emisiones atmosféricas específicas totales (g/kWh)

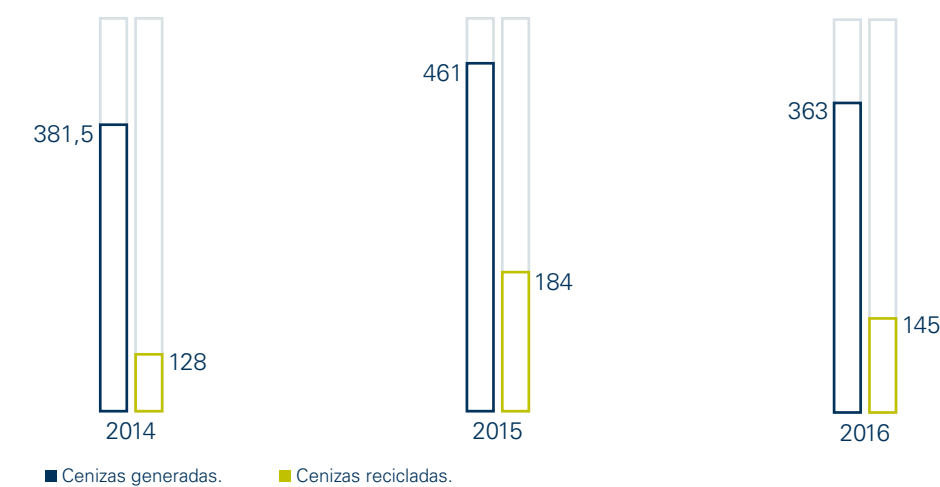
[305-7]

	2016	2015	2014
SO ₂	0,43	0,55	0,51
NO _x	0,73	0,83	0,71
Partículas	0,04	0,05	0,04

Residuos no peligrosos gestionados y cumplimiento de objetivos (kt)
[306-2]

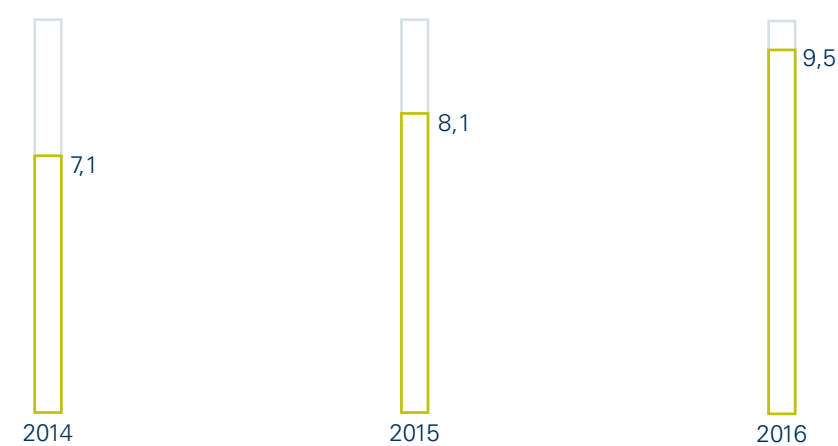
Tipo	Valor objetivo Senda 2016	Cantidad
Tierras y escombros		392,6
Cenizas		363,1
Yesos		89,9
Lodos		81,4
Escorias		66,5
Residuos vegetales		13,7
Chatarra		4,7
Total	1.287,2	1.011,9

Generación y reciclaje de cenizas (kt) [306-2]



La compañía prioriza la gestión orientada al reciclaje y a la reutilización sobre otras opciones de gestión, y la valorización energética frente al depósito en vertedero

Producción de residuos peligrosos (kt) [306-2]



Productos vendidos para su reutilización (kt)

	2016
Cenizas	149,3 ¹
Lodos de lavado de carbón	57,0
Escorias	7,2
Lodos de aceite y combustible	1,3

¹ La diferencia con respecto al valor de ceniza reciclada se debe a la venta de cenizas almacenadas en escombrera en años anteriores a 2016.



Residuos peligrosos gestionados y cumplimiento de objetivos (kt)

[306-2]

Tipo	Valor objetivo Senda 2016	Cantidad
Hidrocarburos más agua		4,8
Lodos de aceite y combustible		1,9
Residuos sólidos contaminados con hidrocarburos		1,4
Aceite usado		0,6
Tierras contaminadas con hidrocarburos		0,5
Residuos eléctricos y electrónicos		0,3
Total	7,8	9,5

Gestión de residuos peligrosos (%)

[306-2]

	2016	2015	2014
Reciclado y valorización energética	86	76	93
Incineración y vertedero	14	24	7

Gestión del agua

[103-1], [103-2] y [103-3] (Gestión de agua),
[103-1], [103-2] y [103-3] (Gestión de fugas, vertidos
y residuos), [303-2], [303-3], y [306-5]

Cantidad del agua

La mayor parte del consumo de agua en las instalaciones de Gas Natural Fenosa se debe al funcionamiento de las centrales térmicas de generación eléctrica. Una parte significativa se debe a la evaporación del agua que se produce en las torres

de refrigeración. El resto se debe a los consumos del ciclo agua-vapor y otros servicios auxiliares. Cabe señalar, que la mayor parte del agua captada se devuelve al medio mediante las descargas de las instalaciones.

En 2016, se produjo un descenso significativo del volumen de agua consumida, debido, principalmente, al descenso en la actividad de las centrales térmicas de carbón y ciclos combinados.

Gas Natural Fenosa, consciente de la escasez de agua en la sociedad, trabaja día a día tanto en la reducción del consumo de agua a nivel global como en el aumento de la utilización de agua reciclada o regenerada para su uso en sus actividades, ya sea proveniente de la misma instalación o proveniente de otras instalaciones. En 2016, el porcentaje de agua experimentó un ligero incremento respecto a 2015.

Captación de agua por fuente y cumplimiento de objetivos (hm³)
[303-1]

	Valor objetivo Senda 2016	2016	2015	2014
Agua superficial captada (mar)		772,49	736,65	896,12
Agua superficial captada (resto)*		37,04	46,28	39,12
Agua subterránea captada		0,14	0,64	0,19
Agua residual utilizada procedente de otra organización		6,80	7,19	7,30
Agua captada de la red de abastecimiento		0,19	0,21	0,24
Volumen total de agua captada del medio	1.024,00	816,66	790,97	942,97

* 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 y cumplimiento de objetivos (hm³)

	Valor objetivo Senda 2016	2016	2015	2014
Consumo de agua en refrigeración		20,44	27,05	24,14
Consumo de agua en ciclo agua/vapor		0,76	1,03	0,82
Consumo de agua en otros procesos		1,96	1,80	1,45
Consumo de agua en servicios auxiliares		0,63	0,86	0,66
Consumo total de agua	30,60	23,79	30,74	27,07

Cantidad del agua

La compañía contribuye a la gestión sostenible del agua, aplicando medidas preventivas que garanticen el mantenimiento de las instalaciones. Asimismo, en el caso de las centrales térmicas de generación, se llevan a cabo estudios analíticos de las aguas del medio receptor de los vertidos, siguiendo los criterios establecidos por la legislación

vigente y los marcados por la propia compañía. Durante 2016, los equipos y sistemas de depuración funcionaron conforme a lo esperado, lo que permitió que se cumpliera con las autorizaciones de vertido.

Además, de acuerdo a los resultados de los estudios realizados, la compañía realiza una correcta gestión de los vertidos, no generando impactos significativos en

los ecosistemas acuáticos del medio receptor. El estado ecológico de los ecosistemas donde la compañía está presente se clasifican como bueno, excepto en aquellos que muestran un deterioro por causas ajenas a la actividad de la compañía.

Vertido agua y cumplimiento de objetivos (hm³)
[306-1]

	Valor objetivo Senda 2016	2016	2015	2014
Agua vertida al mar		766,39	708,82	887,10
Agua vertida a cauce fluvial		16,72	28,73	22,90
Agua vertida a la red pública		0,23	0,26	0,20
Agua vertida a fosa séptica		0,005	0,03	0,005
Agua vertida para recarga de un acuífero		0,02	0,03	0,031
Volumen total vertido	981,2	783,37	737,87	910,23

Recursos energéticos y materiales

[103-1], [103-2] y [103-3] (Eficiencia energética y consumo de energía)

Los principales consumos de Gas Natural Fenosa son combustibles y, en menor medida, productos químicos utilizados en los procesos de funcionamiento de las instalaciones, principalmente de generación eléctrica.

En 2016, Gas Natural Fenosa continuó con la eliminación de bifenilos policlorados (PCB), sustancia presente, principalmente, en algunos transformadores eléctricos de mayor antigüedad. En la actualidad, quedan por retirar 187 toneladas de aceites dieléctricos que poseen una baja concentración de PCB (entre 50 y 500 ppm).

Materiales utilizados (t)

	Cantidad
Combustibles	7.206.674
Gas natural	4.364.700
Carbón	2.369.425
Derivados del petróleo	472.549
Otros materiales	61.672
Carbonato de calcio	49.360
Magnetita	6.348
Aceite lubricante/hidráulico	1.541
Ácido sulfúrico	1.173
Nitrógeno	1.102
Hipoclorito de sodio	1.085
Hidróxido de calcio	1.063
Total	7.268.346

Nota: la cifra total de otros materiales representa el 96% sobre el total de materiales considerados. El uso de gas natural, carbón, y derivadas del petróleo es el mismo concepto en las dos tablas - Consumo energético total dentro de la organización (TJ), y Materiales utilizados (toneladas) - pero expresado en unidades diferentes, para responder a los indicadores GRI correspondientes.

El consumo energético total de la compañía, en 2016, alcanzó un valor de 199.971 TJ, con un descenso del 8,2% debido, principalmente, a una menor generación eléctrica con carbón y ciclos combinados en España. La intensidad del consumo energético de la compañía alcanzó un valor de 41 TJ por millón de euros de ebitda. Por segmentos de negocio, la actividad con mayor intensidad energética es la de generación de electricidad, seguida de los segmentos de minería, distribución eléctrica,

infraestructuras y comercialización de gas y, finalmente, la distribución de gas.

Cambio climático

[103-1], [103-2] y [103-3] (Emisiones y cambio climático)

Para hacer frente a los nuevos objetivos de reducción de CO₂, así como al acceso universal a una energía asequible, segura y eficiente,

la innovación y las soluciones energéticas jugarán un papel protagonista en la consecución de estos objetivos. Las políticas de cambio climático deberán impulsar el desarrollo de tecnologías limpias como el gas y las renovables.

En Gas Natural Fenosa se apuesta por la mitigación y adaptación al cambio climático a través de energías bajas en carbono y renovables, la eficiencia energética y la aplicación de nuevas tecnologías.

Consumo energético total dentro de la organización (TJ)

[302-1]

	2016	2015	2014
Combustibles no renovables	305.273	341.051	314.818
Gas natural	232.723	246.440	243.722
Carbón	55.245	79.236	57.196
Derivados del petróleo	17.305	15.375	13.900
Combustibles renovables	0	0	2
Electricidad adquirida para consumo	18.569	17.718	11.880
Electricidad renovable generada (no incluida en el consumo de combustibles)	27.684	21.084	23.987
Electricidad y vapor vendido	(151.556)	(162.081)	(158.195)
Total	199.971	217.772	192.492

Consumo de energía fuera de la organización (TJ)

[302-2]

	2016	2015
Uso final del gas natural comercializado	2.008.799	1.962.240
Uso final del carbón extraído	42.302	46.990
Consumo total	2.051.101	2.009.230

Ratios de intensidad de consumo de energía dentro de la organización por segmento de actividad 2016

[302-3]

	Distribución de gas	Distribución de electricidad	Electricidad	Gas	Minería	Total
Consumo de energía dentro de la organización (TJ)	3.919	18.272	165.522	12.072	186	199.971
Ebitda (millones de euros)	1.730	1.334	972	845	1	4.882
Ratio (TJ / millones de euros de ebitda)	2,3	13,7	170,3	14,3	142,9	41,0



Posicionamiento en materia de cambio climático

El posicionamiento de Gas Natural Fenosa en materia de cambio climático, se recoge en estos ocho principios:

- >

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 (GEI).
- >

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

Optimizar y fomentar el ahorro y la eficiencia energética en las instalaciones y en las de los 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 compromiso de reducción de emisiones globales, equitativas 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.

La estrategia en cambio climático de Gas Natural Fenosa se articula a través de cuatro ejes principales: la mejora de

la ecoeficiencia, la gestión del carbono, la I+D+i y la concienciación.

Pirámide de la estrategia sobre cambio climático





La gestión del cambio climático en Gas Natural Fenosa en cifras

- >

Las emisiones totales de GEI (alcances uno y dos) fueron de 21,1 Mt CO₂ eq, lo que supone una disminución del 10,9% respecto a 2015.
- >

Las emisiones específicas de CO₂ procedentes de la generación eléctrica, excluyendo la producción nuclear, alcanzaron 411 t CO₂/GWh lo que supone una disminución del 7,6% con respecto al año anterior.
- >

Las emisiones evitadas por las líneas de acción descritas en la estrategia de Gas Natural Fenosa frente al cambio climático representaron en el 2016 un total de 108 Mt CO₂, estas reducciones se deben principalmente a la sustitución de otros combustibles fósiles más emisores por el gas natural y a la operación de las plantas de generación eléctrica de origen renovable de la compañía.
- >

Las emisiones de metano por kilómetro de red de transporte y distribución de gas fueron de 9,3 t CO₂ eq/km.

Indicadores principales

	2016	2015	2014
Emisiones directas de GEI (Mt CO ₂ eq)	19,5	22,4	19,8
Factor de emisión sin nuclear (t CO ₂ /GWh)	411	445	406
Emisiones evitadas (Mt CO ₂ eq/año)	107,5	104,9	–
Emisiones evitadas por proyectos MDL (Mt CO ₂ eq/año)	1,1	1,4	1,0
Emisiones por fugas en redes de gas (t CO ₂ eq/km red)	9,3	9,3	9,9

Para la elaboración del inventario de gases de efecto invernadero, se han utilizado los potenciales de calentamiento global de los gases de efecto invernadero según el "4th Assessment Report de la Intergovernmental Panel on Climate

Change (IPCC)”, de acuerdo con los criterios establecidos por Naciones Unidas para la tercera fase de cumplimiento del Protocolo de Kioto en lo referente a los Inventarios Nacionales de Emisiones.

La contribución de la compañía a la consecución del ODS 13 (Acción por el clima) parte del modelo de negocio basado en ofrecer una energía limpia, segura y competitiva ayuda a cumplir a los países con sus objetivos nacionales.

Estrategia de minimización GEI y visión estratégica 2016-2020



La estrategia en cambio climático de Gas Natural Fenosa se articula a través de cuatro ejes principales: la mejora de la ecoeficiencia, la gestión del carbono, la I+D+i y la concienciación

Respuesta a inversores frente al cambio climático

La agenda de negociación internacional de cambio climático ha incorporado al sector privado como un nuevo e importante agente. El protagonismo del sector privado en unas negociaciones donde, hasta ahora, solamente se intervenía a nivel gubernamental es reflejo del interés que el cambio climático ha tomado a nivel político, institucional y social. En la celebración de la COP22, en Marrakech, en noviembre de 2016, con la alianza de Marrakech para la Acción por el Clima, queda dotado de estatus jurídico dentro del Acuerdo de París a este nuevo proceso de cooperación.

Desde hace años, Gas Natural Fenosa viene desarrollando un papel muy activo en la acción contra el cambio climático, y así lo demuestran las valoraciones que realiza anualmente CDP. En 2016, CDP reconoció nuevamente la gestión de la compañía al incorporarla al índice The Climate A List donde aparecen las mejores 193 empresas de todo el mundo por su comportamiento frente al cambio climático.

El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) también reconoció, en 2016, la estrategia climática de la compañía, valorándola con 99 puntos, once puntos por encima de la media.

La acción climática es una nueva tendencia global que está generando un gran movimiento dentro del mundo empresarial. Las nuevas iniciativas promovidas desde el más alto nivel institucional están teniendo muy buena acogida por parte de las empresas. En este sentido, Gas Natural Fenosa participa en las siguientes iniciativas:



- > Business Leadership Criteria on Carbon Pricing.
- > Caring for Climate.
- > Declaración del deber fiduciario y la divulgación en el cambio climático.
- > Compromiso corporativo con la política climática.
- > Iniciativa Science Based Targets.



Objetivos de reducción de emisiones absolutas de alcances uno y dos

Gas Natural Fenosa ha revisado sus objetivos en materia de emisiones absolutas y específicas de gases efecto invernadero (GEI) resultando valores más ambiciosos que los planteados en 2015.

De esta forma, se ha incrementando el objetivo de reducción medio de emisiones totales directas para el periodo 2013-2030,

tomando como año base el 2012, quedando en un 17,8%. En cuanto a las emisiones específicas de CO₂ procedentes de la generación eléctrica se ha fijado un factor de emisión medio objetivo de 339 t CO₂/GWh para el periodo 2013-2030.

Nota: Revisión de objetivos bajo el perímetro de consolidación financiera.



Precio de CO₂

Para evaluar el impacto económico que el precio de CO₂ tendría en sus actividades, Gas Natural Fenosa, ha desarrollado un modelo estocástico con simulación Monte Carlo para determinar el coste de abatimiento óptimo en la Unión Europea para cumplir con los objetivos de reducción GEI a 2030.

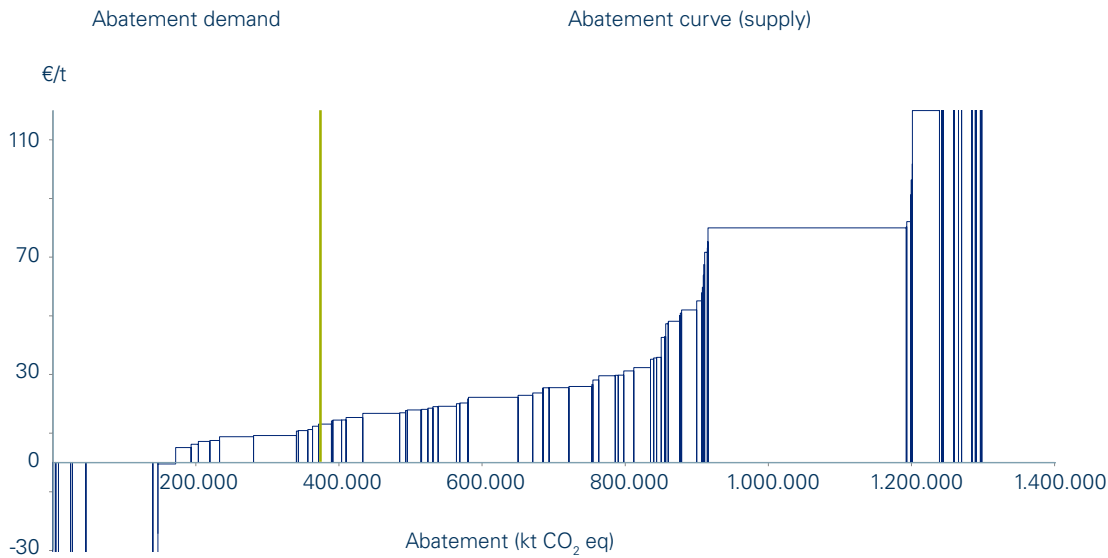
El coste de abatimiento de la alternativa de mitigación se calcula como su valor actual neto (VAN) dividido por las reducciones de emisión alcanzadas. La curva de abatimiento obtenida por el modelo no considera las externalidades de las diferentes alternativas.

En el ejercicio de análisis realizado para el 2016, se obtiene una sensible disminución del coste de abatimiento óptimo con el cual se podría dar cumplimiento a los objetivos de reducción europeos. Los motivos serían: el abaratamiento que están experimentando las tecnologías de generación eólica y solar y la tendencia de disminución de emisiones reguladas en Europa. Este coste de abatimiento representa el precio mínimo a partir del cual se podría cumplir con los objetivos de reducción a 2030.

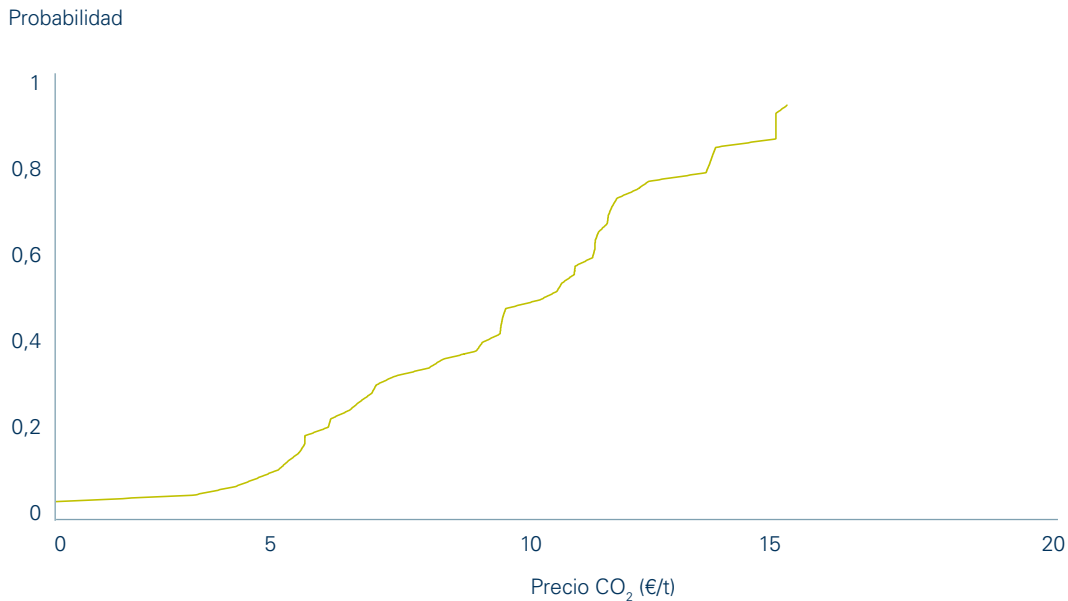
La herramienta trabaja con varias hipótesis y escenarios. En los escenarios intermedios, se obtendrían unos precios que varían entre una horquilla de 10 y 15 euros/t CO₂ para el 2030.

Resultados obtenidos en el análisis de un escenario representativo de la curva de coste óptimo de abatimiento para la Unión Europea 2030 y función de probabilidad de precios de CO₂ utilizando simulación Monte Carlo con @Risk.

Curva óptima de abatimiento en la Unión Europea (2030)



Función de probabilidad de precio de CO₂ (2030)



Riesgos y oportunidades en cambio climático

El Mapa de Riesgos Corporativos de Gas Natural Fenosa incluye los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático. La cuantificación de los mismos permite su integración dentro de la estrategia corporativa y el establecimiento de objetivos con el fin de minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

Tipologías de riesgos y oportunidades:

- > Parámetros físicos: aumento de la temperatura, modificación de las precipitaciones, aumento del nivel del mar y eventos meteorológicos extremos.

- > De mercado: como la existencia de mercados de CO₂ y el desarrollo de otros posibles mercados de similares características.
- > Regulatorios: desarrollo de políticas energéticas para la mitigación del cambio climático que giran en torno al fomento de las energías renovables y la promoción de la eficiencia energética.
- > Riesgos y oportunidades de carácter reputacional.

En condiciones normales de operación de la red de transporte y distribución, las fugas de gas dependen del nivel de la presión y del tipo de materiales. Para

reducir estas fugas, Gas Natural Fenosa siempre utiliza en la construcción de nuevas redes o en la renovación de las antiguas, los materiales que menor tasa de fuga tienen, es decir, el acero para las altas presiones y el polietileno para el resto.

En condiciones anormales de operación, en el caso de fugas o cortes, en Gas Natural Fenosa se trabaja con procedimientos internos orientados a ventear la menor cantidad de gas a la atmósfera.

Categorías de impacto del Mapa de Riesgos

Categoría	Factores
Temperatura ambiente.	Demanda de gas natural.
	Demanda de electricidad.
	Rendimiento de los ciclos combinados.
Pluviosidad.	Despacho de generación.
	Precio del mercado mayorista de electricidad.
Subida del nivel del mar.	Inundaciones.
Eventos meteorológicos extremos.	Pérdida de producción.
	Variación en la frecuencia e intensidad de eventos meteorológicos extremos.
Mercados de CO ₂ .	Esquema comercio de derechos de emisiones 2013-2020.
	Intervención de la Comisión Europea.
	Introducción de la tecnología de captura de CO ₂ .
	Precio mercado mayorista de electricidad.
	Hueco térmico.
Energías renovables.	Impacto en el despacho de generación.
	Sensibilidad en el precio del mercado mayorista de electricidad.
Eficiencia energética.	Demanda de gas natural y electricidad.
	Penetración del coche eléctrico: aumento de la demanda de electricidad y mayor utilización de la potencia instalada.
Reputación empresa.	Impacto en la reputación de la empresa.

Las fugas de gas en condiciones normales de operación de la red de transporte y distribución dependen del nivel de presión y del tipo de materiales. En la construcción de nuevas redes o en la renovación de las antiguas, Gas Natural Fenosa siempre utiliza los materiales que tienen menor tasa de fuga, es decir, el acero para las altas presiones y el polietileno para el resto. Adicionalmente, opta por la adopción de elementos diseñados para limitar las fugas en el proceso de su instalación.

En condiciones anormales de operación, en el caso de fugas o cortes, principalmente provocados por roturas producidas por terceros, en Gas Natural Fenosa se trabaja con procedimientos internos orientados a limitar la cantidad de gas emitida a la atmósfera y la concienciación de las terceras partes en la ubicación y mantenimiento de las precauciones necesarias al operar en el entorno de nuestras redes.

Fomento de la ecoeficiencia y gestión de recursos

Constituye la principal línea de acción de la estrategia en cambio climático de la compañía, en ella se apuesta por el gas natural como mejor energía fósil y alternativa de reducción de emisiones, por desplazamiento de otros combustibles fósiles más emisores.

El gas natural permite el uso de tecnologías avanzadas y eficientes que supone incrementar la eficiencia de las tecnologías para reducir el consumo, favorecer la diversificación de combustibles, y gracias a las propias características de la molécula, permite reducir las emisiones a la atmósfera.

Con el uso de este combustible en la generación eléctrica y en los sectores residencial, comercial, institucional, industrial y transporte, se están evitando emisiones respecto a los combustibles menos eficientes en términos de carbono.



Principales líneas de trabajo en ecoeficiencia y gestión de recursos

Gestión de recursos renovables.

En lo relativo a la gestión de los recursos renovables, Gas Natural Fenosa apuesta por la implantación de tecnologías renovables.

Para el año 2016, la producción de electricidad con fuentes renovables (hidráulica y eólica) fue de 7.638 GWh, un 31 % más respecto al año anterior, aumento motivado principalmente por un año hidrológico más favorable.

Actuaciones de ahorro y eficiencia energética.

Las actuaciones de ahorro y eficiencia energética se centran en las instalaciones propias de la compañía y en el uso final de la energía en las instalaciones de los clientes.

En 2016, se ha continuado con el Plan Operativo de Eficiencia Energética en las centrales de carbón y gas; con la renovación

de tuberías y acometidas de la red de distribución de gas y la de equipos con SF6, y con las actuaciones de ahorro energético llevadas a cabo en los centros de trabajo.

En el uso final de la energía, las soluciones de eficiencia de Gas Natural Fenosa dirigidas a clientes del sector terciario, administraciones públicas e industria, han tenido un papel importante en la reducción de emisiones de CO₂ eq, a través de la sustitución y renovación de calderas, las soluciones de movilidad sostenible basadas en gas natural, el servicio de iluminación eficiente y las soluciones de confort con climatización eléctrica.

En relación con el ODS 7 (energía asequible y no contaminante), Gas Natural Fenosa considera que este objetivo debe fundamentarse en el avance hacia una energía disponible, asequible y sostenible.

Gestión del carbono

[EUS]

Gas Natural Fenosa realiza una gestión integral de su cartera de cobertura para la Fase III (2013-2020) del Protocolo de Kioto. Debido a la ausencia de asignación gratuita para la generación eléctrica durante este periodo, Gas Natural Fenosa debe adquirir el 100% de los derechos de emisión necesarios para realizar el cumplimiento anual mediante su participación activa, tanto en el mercado primario, a través de las subastas, como en el secundario.

En 2016, las emisiones totales de CO₂ consolidadas de sus centrales térmicas afectadas por la Directiva 2003/87/CE, que

establece el régimen para el comercio de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero, fueron de 10,5 Mt CO₂ (13,5 Mt CO₂ en 2015).

En lo relativo a los mecanismos de desarrollo limpio (MDL), enmarcados dentro de los mecanismos de flexibilidad del Protocolo de Kioto, Gas Natural Fenosa fue la primera empresa española que logró un registro de este tipo ante las Naciones Unidas, con la central hidroeléctrica de Los Algarrobos en Panamá.

Desde entonces, la compañía ha llevado a cabo otros proyectos MDL como las minicentrales de Macho de Monte y Dolega en Panamá; las centrales hidroeléctricas de La Joya y de Torito, en

Costa Rica; el proyecto de recuperación de gas metano del vertedero de Doña Juana y la central hidroeléctrica de Amaime, en Colombia; y el parque eólico de Bii Hioxo, en México.

Investigación desarrollo e innovación (I+D+i)

Gas Natural Fenosa, durante 2016, continuó potenciando el desarrollo de proyectos de innovación, cuyas líneas de acción prioritarias contribuyen al desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas, y permiten mejorar y resolver los principales retos relacionados con la sostenibilidad, el impacto ambiental y la eficiencia.



Principales líneas de trabajo I+D+i en materia de medio ambiente

Movilidad sostenible.

Gas Natural Fenosa se está centrando en el desarrollo de proyectos para el transporte marítimo y terrestre utilizando el gas como combustible.

En relación con el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), Gas Natural Fenosa contempla, entre sus prioridades, la movilidad sostenible. El gas natural vehicular (GNV) contribuye a la mejora de la calidad de vida en las ciudades, poniendo a disposición de la sociedad una tecnología económicamente competitiva, limpia y que emite menos ruido frente a los combustibles líquidos convencionales, el diésel y la gasolina.

Eficiencia y servicios energéticos.

Gas Natural Fenosa sigue incrementado su compromiso con la eficiencia energética adoptando un enfoque más maduro en diferentes ámbitos de actuación. La compañía se centra en mejorar los procesos para aumentar la eficiencia energética en todos los eslabones de la cadena de valor y enfocarse en los clientes, proporcionándoles información y servicios para que puedan reducir su consumo energético.

La Unión Europea define la recuperación de calor en entornos urbanos como una de las líneas estratégicas en el ámbito de la eficiencia energética, por lo que Gas Natural Fenosa a través de diferentes proyectos, desarrolla nuevas soluciones en entornos urbanos e industriales, así como modelos de negocio innovadores para fomentar el desarrollo de dichas soluciones.

Gas renovable.

La compañía está trabajando en los principios de funcionamiento y en las ventajas de las tecnologías disponibles para la producción de biometano a partir de biogás y de biomasa sólida para incentivar el uso de gas natural renovable. El uso de gas natural renovable proporciona una valorización energética de la biomasa, abriendo la posibilidad de distribuir y consumir un gas de producción autóctona, reduciendo la dependencia energética exterior, contribuyendo al desarrollo de la economía local y ayudando en el cumplimiento de los objetivos de la Unión Europea para 2020.

Cliente.

En el área de innovación de Smart Client, de reciente creación, la compañía se está centrando en ofrecer productos y servicios de alto valor añadido para distintas tipologías de clientes finales. Este área desarrolla iniciativas basadas fundamentalmente en tres ejes de actuación: la generación distribuida y la generación para autoconsumo, mediante la demostración del uso de baterías para autoconsumo de uso doméstico y pequeño comercio; y la integración de nuevas soluciones para el cliente final, en el cual se implementan distintas iniciativas a modo de demostrador de tecnología.

Dentro de estas iniciativas cabe destacar los conceptos *smart home* (hogares conectados) y *smart buildings* (edificios conectados), que representan un buen entorno para el desarrollo tecnológico en favor de la eficiencia energética y la reducción de la huella medioambiental por parte del usuario final.

Concienciación

La Fundación Gas Natural Fenosa organiza actos, cursos y seminarios de educación y sensibilización ambiental. Su actividad está centrada principalmente en el ámbito de la energía y el medio ambiente, abordando temas como el cambio climático, el ahorro y la eficiencia en el uso de la energía y la movilidad sostenible, entre otros. Dentro de los numerosos eventos organizados por la Fundación, fue de especial relevancia el XV Seminario Internacional sobre Energía y Medio Ambiente con el título “Los acuerdos sobre cambio climático entre París y Marrakech: ratificar e implantar”.

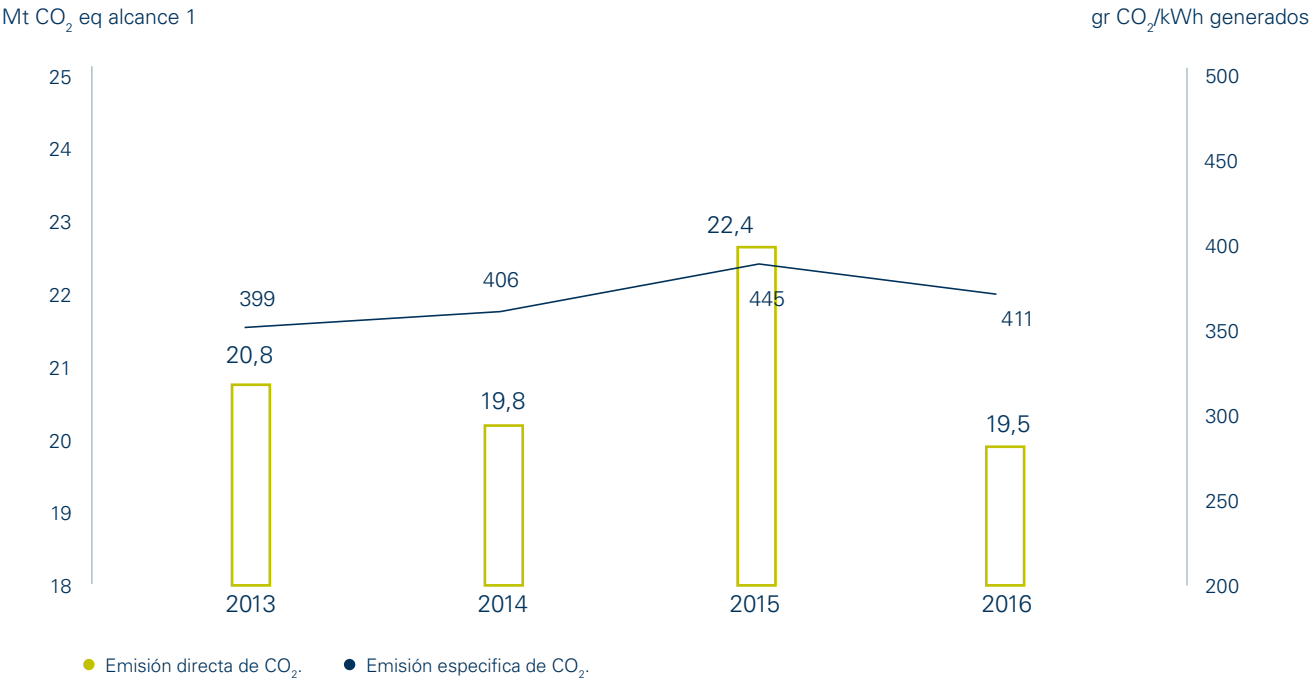


Principales actuaciones y comunicaciones relacionadas con el cambio climático en 2016

- > Publicación del séptimo informe de huella de carbono.
- > Patrocinio del “Informe de situación de las emisiones de CO₂ en el mundo”, en colaboración con la Fundación Empresa y Clima.
- > Plan de compensaciones voluntarias de gases de efecto invernadero, iniciativa Compensa 2 por la que se compensaron, en 2016, un total de 57.518 t CO₂.
- > Participación activa en los eventos organizados por el Clúster de Cambio Climático de Forética y el Grupo Español de Crecimiento Verde.
- > Participación en la COP22 de Marrakech, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que tiene el objetivo de reducir las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera.

Emisiones directas de GEI. Total Gas Natural Fenosa (Mt CO₂ eq y gr CO₂/kWh generado)

[305-1]



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

[305-1]

	CO ₂	CH ₄	N ₂ O	SF ₆	HFC	PFC	Total grupo
Generación de electricidad	17.487,3	6,6	25,1	0,2	0,9	0,0	17.520,1
Distribución de gas	8,9	1.361,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1.370,1
Gas (infraestructuras)	651,3	3,2	2,5	0,0	0,0	0,0	657,0
Distribución de electricidad	0,0	0,0	0,0	24,7	0,0	0,0	24,7
Minería	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
Total	18.149,6	1.371	27,6	24,9	0,9	0,00	19.574,0

Emisiones indirectas de CO₂. Total Gas Natural Fenosa (Kt CO₂)

[305-2] y [305-3]

	2016	2015	2014
Fuentes fijas. Emisiones indirectas de CO ₂ . Alcance 2	1.631	1.460	678
Emisiones de gas natural comercializado a terceros. Alcance 3	112.694	109.885	91.297
Emisiones de carbón extraído de la mina de Kangra. Alcance 3	4.002	4.445	4.349
Total	118.327	115.790	96.324

Ratios de intensidad de emisiones de energía por segmento de actividad 2016

[305-4]

	Distribución de gas	Distribución de electricidad	Electricidad	Gas	Minería	Total
Emisiones de GEI (kt CO ₂ eq)	1.370,1	24,7	17.520,1	657,0	2,1	19.574
Ebitda (millones de euros)	1.730	1.334	972	845	1	4.882
Ratio (kt CO ₂ eq/millones de euros de ebitda)	0,8	0,02	18,0	0,8	1,6	4,0



El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) también reconoció, en 2016, la estrategia climática de la compañía, valorándola con 99 puntos, once puntos por encima de la media

Iniciativas para reducir emisiones de GEI (ktCO₂) y ahorros de energía asociados (TJ)

[302-4], [302-5] y [305-5]

	Emisiones evitadas 2016 (t CO ₂ e)	Ahorro de energía 2016 (TJ)	Emisiones evitadas 2015 (t CO ₂ e)	Ahorro de energía 2015 (TJ)
Gas Natural	100.580.887	456.431	99.278.030	453.006
Gas natural mejor energía fósil por desplazamiento de otros combustibles fósiles:				
Producción de electricidad	55.122.580	347.937	55.692.489	350.953
Industria	22.304.946	37.000	22.012.880	36.559
Residencial/comercial	14.144.703	53.126	12.340.491	46.413
Transporte	1.845.746	6.657	2.127.152	7.672
Cogeneración	7.162.912	11.711	7.105.018	11.409
Gestión de los recursos naturales	5.590.999	64.958	4.236.318	47.727
Generación renovable por desplazamiento de combustibles fósiles:				
Parques eólicos	1.946.102	24.324	1.788.472	21.716
Producción hidráulica	3.644.160	40.626	2.447.775	26.010
Producción fotovoltaica	737	8	71	1
Ahorro y eficiencia energética	1.347.604	21.782	1.351.065	16.586
Actuaciones de ahorro y eficiencia energética en las instalaciones o en las del cliente final:				
Instalaciones propias: plan operativo de eficiencia energética				
Renovación redes en T&D gas	937.640	2.480	886.436	2.345
Actuaciones en distribución eléctrica	17.764	87	26.430	–
Ciclos combinados	30.695	546	105.551	1.908
Centrales de carbón	23.267	250	116.281	1.198
Centrales de fuel	6.628	86	20.882	291
Cliente final				
Servicios energéticos	331.610	18.333	195.485	10.844
Total	107.519.490	543.171	104.865.413	517.319

Los cálculos de emisiones y consumos de energía evitados, se han hecho con respecto a una línea base definida caso por caso y conforme a metodologías simplificadas aprobadas por UNFCCC para los proyectos basados en Mecanismos de Desarrollo Limpio.



Biodiversidad y capital natural
[103-1], [103-2] y [103-3] (Biodiversidad)

Compromiso

Gas Natural Fenosa está comprometida, a través de su Política de Responsabilidad Corporativa, con el principio de actuación: “minimizar los efectos adversos sobre los ecosistemas y fomentar la conservación de la biodiversidad”.

De esta forma, se hace explícita la voluntad de respetar el medio natural en el que se desarrollan las actividades y

de aportar los recursos necesarios para contribuir a su sostenibilidad, mediante el estricto cumplimiento de la legislación ambiental y el establecimiento de medidas adicionales de carácter voluntario, que contribuyen al conocimiento y mitigación de los impactos derivados del desarrollo de nuevos proyectos, y de la operación de las instalaciones tras su puesta en funcionamiento.

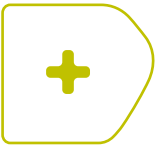
La compañía está avanzando para ampliar el enfoque de su gestión ambiental hacia la valoración del capital natural, es decir, de las reservas de activos naturales

renovables y no renovables disponibles en la naturaleza, con el fin de identificar y valorar las dependencias y los impactos (negativos y positivos) de sus actividades.

Este nuevo enfoque permitirá evaluar la relación de la compañía con el medio natural, de una manera más amplia e integradora, controlando y reduciendo los posibles riesgos derivados de dichas dependencias e impactos negativos, y estimulando el incremento de impactos positivos, que permitirán detectar las oportunidades que surgen con este enfoque preventivo y proactivo.

		Impactos ambientales						
		Energía		Generación de electricidad			Otros	
		Upstream	T&D gas	Térmica	Hidráulica	Eólica	T&D electricidad	Minería
Construcción y operación de infraestructuras de transporte	La construcción de infraestructuras de transporte y distribución (T&D) de gas y electricidad pueden producir una afección temporal sobre la fauna presente en el entorno. La operación de redes de T&D de electricidad puede generar una afección permanente sobre avifauna y vegetación arbórea.	+	+	+	+	+	+	+
Contaminación atmosférica	Las emisiones derivadas de la combustión pueden afectar al medio abiótico y biótico de los entornos de las instalaciones.	+	+	+	+	+	+	+
Conversión de hábitats	Los cambios en el uso del suelo y la presencia permanente de las instalaciones en el medio natural, pueden ser causa de afecciones a las poblaciones de especies presentes en el entorno. Los embalses asociados a las centrales hidráulicas pueden producir una afección relevante (positiva y negativa) en la biodiversidad.	+	+	+	+	+	+	+
Cambios en los procesos ecológicos en su rango natural de variación	Los vertidos pueden producir una afección al medio acuático. Los embalses asociados a las centrales hidráulicas pueden producir una afección relevante (positiva y negativa) en la biodiversidad.	+	+	+	+	+	+	+

+ Afección baja.
 + Afección media.
 + Afección significativa.



La compañía está avanzando para ampliar el enfoque de su gestión ambiental hacia la valoración del capital natural, con el fin de identificar y valorar las dependencias y los impactos (negativos y positivos) de sus actividades

Mediante la definición de un plan de acción corporativo, se pretende dar un impulso a este aspecto de la gestión ambiental, en coordinación con las áreas de medio ambiente de las distintas direcciones de negocio.

Para ello, se ha puesto en marcha un grupo de trabajo a través del cual se mantiene un intercambio continuo de información y de buenas prácticas, así como la aplicación de, entre otros, metodologías, herramientas, indicadores y criterios de evaluación comunes para toda la compañía.

Con todo ello, se dispone de un mejor conocimiento de los espacios naturales en los que se ubican las instalaciones, en especial de aquellas que están próximas a zonas protegidas o de alto valor para la biodiversidad, como tarea previa para el posterior diseño e implementación de las medidas de conservación más adecuadas en cada caso.

Asimismo, la compañía toma en consideración la opinión de los grupos de interés presentes en los lugares donde se desarrollan las actividades y proyectos.

Adicionalmente, se llevan a cabo diversas iniciativas de educación ambiental y sensibilización con los grupos de interés, en especial entre los empleados de la compañía, a través de programas de voluntariado ambiental que fomentan el desarrollo de actitudes y comportamientos individuales de respeto y conservación del medio natural.

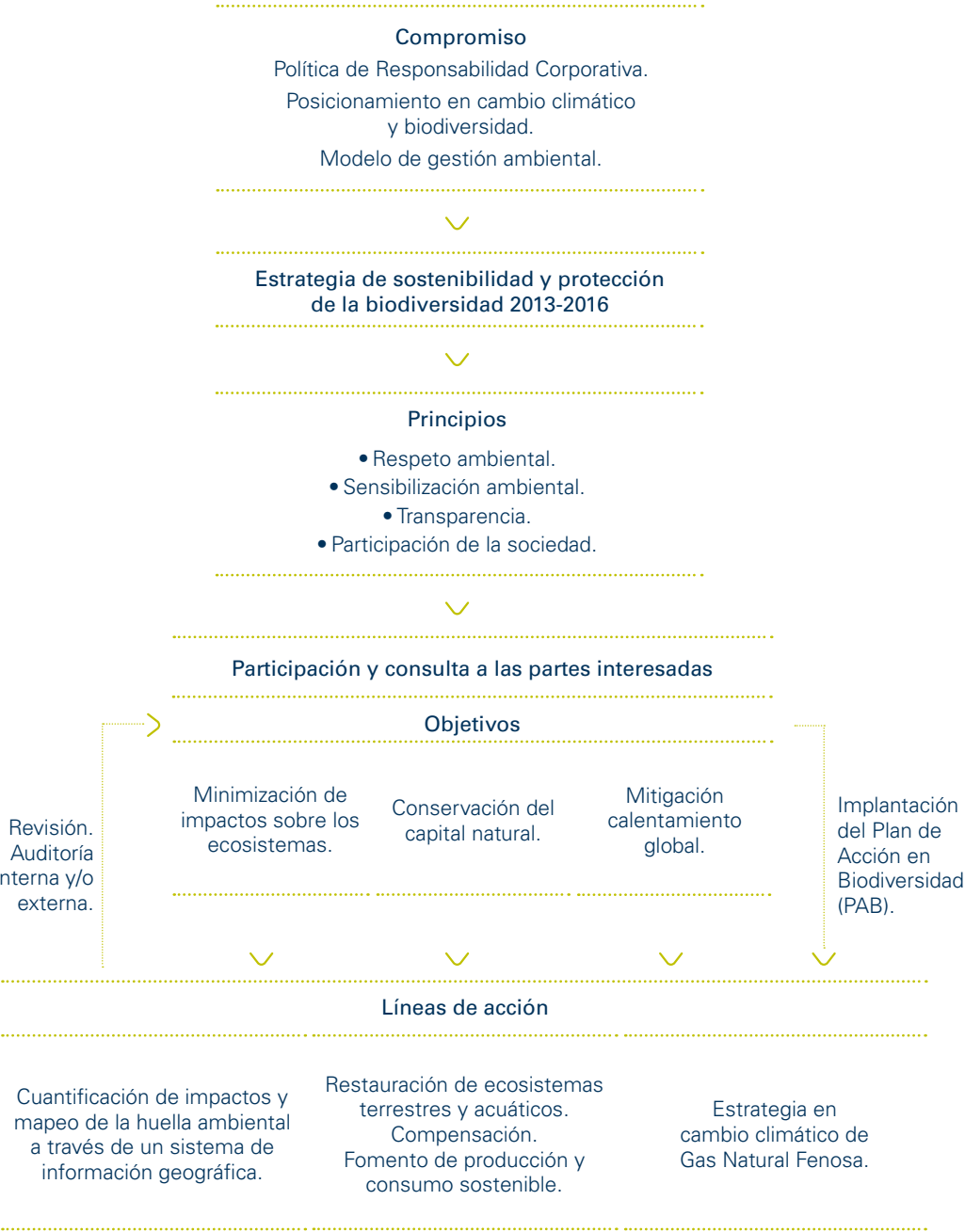


Compromiso de Gas Natural Fenosa para la conservación de la biodiversidad

- > Ir más allá del cumplimiento de la legislación y las disposiciones reglamentarias para la protección de la naturaleza.
- > Fomentar y colaborar en la conservación de la biodiversidad en el entorno de sus instalaciones, con especial atención sobre los espacios protegidos.
- > Estudiar el impacto ambiental de las actividades y proyectos, los efectos sobre los ecosistemas y la diversidad biológica, teniendo en cuenta los grupos de interés.
- > Adoptar medidas para evitar y minimizar los posibles efectos adversos sobre la biodiversidad, restaurando zonas y suelos degradados.
- > Respetar los estilos tradicionales de vida de las comunidades locales que favorezcan la conservación y utilización sostenible del entorno.

En relación con los ODS relacionados con la conservación de ecosistemas (14, 15), cabe destacar el hecho de que las instalaciones de generación cuentan con un Programa de Vigilancia Ambiental, mediante el que se controlan y aseguran las condiciones ambientales de los entornos terrestres y acuáticos.

Estrategia en sostenibilidad de Gas Natural Fenosa



Indicadores

[304-2]

El desarrollo de las actividades de negocio de Gas Natural Fenosa requiere de una amplia ocupación de suelo, ya sea de forma temporal, durante la construcción de las instalaciones, o permanente, una vez que estas entran en operación. En algunos casos, los terrenos afectados por dichas actividades poseen un alto valor para la biodiversidad, lo que implica que la compañía deba adoptar las medidas necesarias para minimizar el riesgo de causar impactos y de gestionar correctamente aquello que no sea posible evitar, aun cuando se trate de áreas que no cuentan con una figura de protección legal o de instalaciones preexistentes a la designación de su entorno como área protegida.

Las áreas de potencial afección se han calculado incrementando la superficie ocupada por las instalaciones con un radio de afección cuya longitud es variable (10 m-5 km), en función del tipo de instalación que se considere.

Descripción de terrenos en propiedad, arrendados, gestionados o adyacentes a espacios naturales protegidos o áreas de alta biodiversidad no protegidas [304-1]

Negocio	Tipo de operación	Ubicación respecto al área protegida	Superficie/ longitud de afección	Valor de biodiversidad
Gas	Exploración.	Interior.	22 ha.	LIC, ZEPA, ENP, RAMSAR.
	Transporte y distribución.	Interior y adyacente.	483 ha/8.350 km.	ENP, LIC, ZEPA, RAMSAR, RB, RN, RPC, SIE, APA, JB, RNM.
Electricidad	Generación.	Interior y adyacente.	62.579 ha.	LIC, ZEPA, ENP, RAMSAR, RB, AICA, ARN.
	Transporte y distribución.	Interior y adyacente.	162 ha/17.403 km.	LIC, ZEPA, ENP, RAMSAR, RB, MN, RN, PP, MNA, RC, ARN, PN, MN, RFS, CONAF, CM, MN, RNA, BP, RF, PIN, SFF, VP.
Minería	Extracción de carbón.	Exterior.	0	–

LIC: lugares de importancia comunitaria (España e Italia); ZEPA: zonas de especial protección para las aves (España e Italia); ENP: espacios naturales protegidos; RAMSAR: humedal catalogado por el Convenio Ramsar (internacional); RB: reserva de la Biosfera definida por la UNESCO (internacional); RN: reserva natural (Marruecos, Moldavia, Italia); RPC: reserva permanente de caza (Marruecos); SIE: sitio de interés ecológico (Marruecos); APA: área de protección ambiental (Brasil); ARN: área de recreo nacional (Panamá); AICA: área de importancia para la conservación de las aves (México); MN: monumento nacional (España, Italia y Chile); PP: paisaje protegido (Moldavia, R. Dominicana); MNA: monumento natural (Moldavia y Panamá); RC: reserva científica (Moldavia); AR: área recreativa (Panamá); PN: parque nacional (Colombia, Italia, Panamá); RFS: refugio de vida silvestre (Panamá); CONAF: áreas designadas por la Corporación Nacional Forestal (Chile); CM: consejo de monumentos (Chile); RNA: Reserva nacional (Chile); JB: jardín botánico (Chile); RNM: reserva natural marina y área natural marina protegida (Italia); BP: bosque Protector (Panamá); SFF: santuario Fauna y Flora; VP: vía Parque (Colombia).

Las instalaciones cuya superficie se sitúa, total o parcialmente, en los terrenos que cuentan con algún grado de protección se clasifican como interiores; por su parte, las que se encuentran dentro del radio de afección al espacio protegido se consideran adyacentes; y, finalmente, aquellas cuya superficie no está dentro de un área protegida y no se encuentra dentro del radio de afección se han clasificado como exteriores.

En cuanto a las actividades de negocio en países donde no se dispone de información cartográfica de referencia sobre espacios naturales protegidos o de valor para la biodiversidad, se ha acotado el entorno de las instalaciones y se ha localizado en los listados de especies nacionales las áreas de distribución de aquellas especies que cuentan con algún tipo de protección.

En todos los casos, la compañía cumple con las exigencias dictadas por las administraciones públicas para

minimizar los posibles efectos negativos que dichas instalaciones puedan ocasionar a las especies y hábitats presentes en su entorno.

Gas Natural Fenosa realiza estudios de impacto ambiental (EIA) de los nuevos proyectos de construcción de instalaciones de generación eléctrica y de redes de gas y electricidad, de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente, con el fin de evitar o minimizar los posibles efectos adversos para el medio ambiente.

La participación pública en los procedimientos de aprobación de estos proyectos está garantizada por la legislación nacional y regional de cada uno de los países en los que se desarrollan proyectos energéticos de la compañía.

Entre los EIA finalizados en 2016 caben destacar los siguientes:

- > Parques eólicos de Carratorres, Merengue, Mirabel, Monciro, Mouriños, San Blas y Teso Pardo (España).

- > Central de ciclo combinado Tierra Noble (Chile).
- > Red de distribución de gas (Argentina).
- > Red de distribución de electricidad (España).

Para minimizar dichas afecciones, la compañía aplica procedimientos de control operacional y, en las instalaciones en las que pueda existir una mayor afección potencial, se llevan a cabo estudios de evaluación de riesgos ambientales y se definen planes de emergencia ambiental con el fin de prevenir el incidente antes de que ocurra, o de minimizar el daño en caso de que este se produzca. También se realizan, de forma periódica, simulacros de emergencia ambiental en los que se ponen a prueba los procedimientos definidos.

Adicionalmente a la identificación de las afecciones potenciales a la biodiversidad, se identifican las especies de flora y fauna presentes en los entornos próximos a las instalaciones ubicadas en espacios de alto valor natural o próximos a estos.

Iniciativas y actuaciones
[OG4]

El compromiso de promover la transparencia informativa y la comunicación responsable de los resultados sobre la gestión ambiental de la compañía forma parte de los principios de actuación y compromisos hacia los grupos de interés, y así se manifiesta en la Política de Responsabilidad Corporativa.

En este sentido, la compañía viene comunicando, desde hace años, a través de sus informes de responsabilidad corporativa, los aspectos más relevantes y materiales de su gestión ambiental, entre los que se incluyen las cuestiones relativas a la conservación de la biodiversidad, tanto a nivel corporativo como de unidades de negocio, las cuales elaboran sus propios informes.

Además, desde 2009, se publica un informe específico sobre biodiversidad en el que se proporciona un mayor detalle de contenidos, desde 2015, se publica también en una versión interactiva (ver <http://www.informebiodiversidad.gasnaturalfenosa.com>)

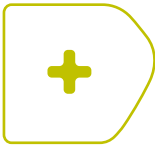
La información contenida en estos informes se complementa, además, con otros contenidos que se difunden a través de la web corporativa y de otras webs más específicas, donde se comunican las actuaciones realizadas por la compañía en favor de la conservación de la biodiversidad.

Entre las iniciativas que se llevan a cabo se distingue los siguientes tipos:

Número de especies cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones*
[304-4]

Clase	Especies en peligro crítico	Especies en peligro	Especies vulnerables	Especies casi amenazadas
Mamíferos	2	1	6	11
Aves	1	2	7	24
Reptiles	1	6	9	13
Anfibios	22	14	13	14
Peces	4	5	12	3

* Según el catálogo de especies de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (Lista roja de la UICN).



Iniciativas y actuaciones en materia de biodiversidad

Estudios del entorno. [EU13]

Estudios de carácter voluntario que se realizan especialmente en el ámbito de las instalaciones de generación eléctrica, con el fin de diagnosticar el estado ecológico del entorno terrestre y acuático de las centrales térmicas e hidráulicas.

Se llevan a cabo mediante campañas de muestreo con las que se determina la calidad físico-química y biológica de los ríos y embalses, así como el conocimiento del estado básico del entorno y la evolución del medio natural para poder valorar la influencia potencial de la contaminación atmosférica sobre las masas forestales.

Actuaciones sobre el medio natural. [304-3]

Actuaciones orientadas a la conservación de especies y espacios naturales, ya sea con carácter voluntario o como respuesta a los requerimientos de las autoridades ambientales derivados de la ejecución de los proyectos, de la operación de las instalaciones o del cese de su actividad.

Estas actuaciones se llevan a cabo, generalmente, en el entorno de las instalaciones de la compañía. También, en ocasiones, se realizan medidas compensatorias o de otro tipo en otras áreas de interés para la biodiversidad.

Acciones de educación y concienciación.

Acciones que tienen el objeto de sensibilizar ambientalmente a los empleados de la compañía, así como a otros grupos de interés externos, especialmente clientes y consumidores, y también a la población en edad escolar.

Entre otros, las acciones consisten en la organización de jornadas de voluntariado ambiental, charlas, publicaciones de folletos divulgativos o materiales formativos y campañas de comunicación en Internet.

Convenios y alianzas con terceros.

Con el fin de apoyar algunas de las iniciativas incluidas en los anteriores apartados, se establecen distintos acuerdos de colaboración con terceros, especialmente con organizaciones conservacionistas y también con administraciones públicas, que proporcionan el conocimiento técnico necesario para asegurar la eficacia de las actuaciones realizadas.



Agua

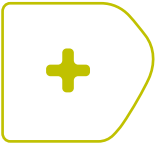
[103-1], [103-2] y [103-3] (Gestión de agua),
[103-1], [103-2] y [103-3] (Gestión de fugas, vertidos
y residuos) y [102-12]

El agua es un recurso natural escaso y esencial para garantizar la vida y el desarrollo humano. Por ello, el agua y su gestión se han convertido en una prioridad para instituciones, organismos y autoridades competentes a nivel internacional, dada la creciente presión ejercida sobre los recursos de agua, así como la irregularidad en su distribución y disponibilidad.

Todo ello, puede poner en peligro la garantía, presente y futura, de acceso al agua en cantidad y calidad suficientes para la población y los ecosistemas.

Gas Natural Fenosa, en el constante y creciente compromiso con la sociedad, el medio ambiente y con la eficiente gestión de los recursos naturales, ha desarrollado y puesto en práctica políticas y medidas encaminadas a la mejora en la gestión y al mayor conocimiento del recurso hídrico en sus instalaciones.

Estas actuaciones constituyen un buen punto de partida, pero la compañía es plenamente consciente de la necesidad de estructurar el análisis y el control del impacto de su actividad en el medio hídrico, mediante un documento estratégico que constituya el marco de actuación global para la compañía.



Las iniciativas y actuaciones que se llevan a cabo en materia de biodiversidad son: estudios del entorno, actuaciones sobre el medio natural, acciones de educación y concienciación, y convenios y alianzas con terceros



Estrategia del agua

[102-13]

La estrategia del agua de Gas Natural Fenosa emana de la Política de Responsabilidad Corporativa del grupo y se basa en los siguientes compromisos:

- > 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.
- > Promover el uso eficiente y responsable del agua, estableciendo actividades encaminadas al mayor conocimiento de este recurso y a la mejora en su gestión.

- > Garantizar la prevención de la contaminación mediante la mejora continua, el empleo de las mejores técnicas disponibles y al análisis, control y minimización de los riesgos ambientales.

Esta estrategia pretende dotar a Gas Natural Fenosa de una visión global y objetiva de la gestión actual de este recurso y definir un marco de actuación para todo el grupo.

Para cumplir con esta estrategia del agua, y en línea con la estrategia global de la compañía y la estrategia de medio ambiente, Gas Natural Fenosa ha desarrollado el “Plan de Acción 2014-2016,” a través del cual desarrollará diferentes actuaciones enmarcadas en ejes globales de acción.

Principios generales	Nuestros compromisos	Ejes globales de acción
Eficiencia.	<div>1 Promover el uso eficiente y responsable del agua en Gas Natural Fenosa.</div> <div>2 Integrar la gestión global del agua en la cultura corporativa y en el proceso de toma de decisiones de la compañía.</div>	<div>I. Gestión eficiente y global del agua.</div>
Responsabilidad y compromiso.	<div>3 Ir más allá del estricto cumplimiento de la legislación aplicable en materia de agua.</div> <div>4 Compatibilizar el uso del agua con las condiciones y necesidades locales.</div> <div>5 Garantizar la conservación del medio y la biodiversidad.</div> <div>6 Integrar la gestión del riesgo asociado al agua en la gestión de riesgos globales de Gas Natural Fenosa.</div>	<div>II. Gestión integral del riesgo asociado al agua.</div>
Conocimiento.	<div>7 Promover un uso eficiente y responsable del agua entre proveedores y clientes.</div> <div>8 Interactuar con las partes interesadas para el desarrollo de actuaciones, programas, proyectos y campañas de concienciación.</div>	<div>III. Concienciación interna y externa de la gestión eficiente del agua.</div>
Liderazgo.	<div>9 Comunicar fielmente la gestión del agua llevada a cabo.</div> <div>10 Promover la mejora continua e implementar las mejores prácticas relacionadas con la gestión del agua.</div>	<div>IV. Colaboración con organismos de referencia en materia de agua.</div>

Durante 2016, se han desarrollado las acciones derivadas del “Plan de Acción del Agua 2014- 2016”, destacando el desarrollo del primer Informe de Gestión de Agua de la compañía, en el que se informa tanto del desempeño ambiental de la compañía a través de la huella de agua como las actuaciones para mejorar su gestión y reducir su consumo. El informe se publica en una versión interactiva (ver <http://www.informedelagua.gasnaturalfenosa.com>)

Gas Natural Fenosa lleva a cabo diferentes estudios y proyectos en materia de agua entre los que destacan los balances de agua de las centrales térmicas, que ha permitido la identificación de corrientes de agua recuperables y el análisis de la viabilidad técnica en las centrales térmicas de generación de electricidad, todo ello con el objetivo de reducir el consumo de agua en sus actividades.

Además, la compañía ha firmado un convenio de colaboración con la empresa Abengoa para el desarrollo

de un proyecto de I+D, con una duración de tres años, para analizar las posibilidades de valorizar el agua de purga de las calderas de centrales térmicas en otros procesos dentro de la instalación.

En esta línea de identificación de mejoras para la reducción del consumo de agua en las instalaciones, la compañía ha desarrollado también un proyecto cofinanciado por la Unión Europea y coordinado por Kema. El proyecto consiste en una planta piloto para la recuperación de agua en gases de escape en ciclos combinados.

En el desarrollo del proyecto se han realizado pruebas en la central de ciclo combinado de Aceca con una planta piloto diseñada para recibir 1.000 m³/h de gas con el objetivo de capturar 1 m³/h de agua. Tras ello, a pesar de haber obtenido previamente un buen rendimiento en una central térmica de carbón y en una planta papelera, en el caso de la central

de ciclo combinado no se obtuvieron los resultados esperados debido a las diferentes condiciones de operación.

Asimismo, Gas Natural Fenosa analiza el estrés hídrico de las regiones en las que se encuentran las instalaciones cuya actividad precisa de mayores cantidades de agua. En este sentido, se observa que, en aquellas regiones en las que el estrés hídrico es más elevado, la compañía utiliza agua de mar o reciclada, no afectando así a la disponibilidad del recurso en esas zonas.

Adicionalmente la compañía mide la huella de agua de todas sus actividades para analizar el impacto que genera sobre el recurso hídrico.

Cabe destacar que Gas Natural Fenosa ha sido incluida en la banda de liderazgo del Programa Water 2016, de Carbon Disclosure Project (CDP), obteniendo un nivel A-. Este índice reconoce la mejora en la gestión del agua pasando del nivel de *management* en 2015 al de *leadership* en 2016 dentro del sector *utilities*.

Identificación de KPIs de agua

Zona de estrés hídrico (m³/hab.año)	Potencia instalada (MW) (%)	Zonas climáticas	Potencia instalada (MW) (%)	Instalaciones de más riesgo en materia de agua	Porcentaje de potencia instalada (%)
> 4.000	37,5	Tropicales	10,2	Zona seca y <1.000 m³/hab. año	17,4
1.700-4.000	21,9	Templadas/húmedas	28,8	Zona templada seca y <1.000 m³/hab. año	17,2
1.000-1.700	4,7	Templadas/secas	31		
500-1.000	8,3	Secas	30		
< 500	27,7			Total	34,6

Interés por las personas

[103-1], [103-2] y [103-3] (Empleabilidad y conciliación)

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



Compromisos y principios de actuación responsable con los empleados

- > Aplicar las mejores prácticas en la identificación, captación y fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por causa alguna (discapacidad, edad, género, trayectoria profesional previa, etc).
- > Favorecer el desarrollo profesional de las personas dentro del modelo de gestión del talento, asegurando la puesta a disposición, para todos los profesionales, de los medios, programas y herramientas necesarias para potenciar sus habilidades y competencias.
- > Promover un entorno de trabajo motivador que asegure el reconocimiento interno de la cultura del esfuerzo, la autonomía necesaria para poder crear, desarrollar e innovar, y un marco de compensación total en concordancia.
- > Asegurar la implantación efectiva de mecanismos de flexibilidad que faciliten el equilibrio entre vida profesional y personal y favorezcan el desarrollo humano y social de las personas.
- > Fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades en un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la inclusión de la discapacidad y haciendo extensible este compromiso a los proveedores y empresas colaboradoras.
- > Promover una interlocución constante entre la compañía y los representantes sociales que permita la retroalimentación para la toma de decisiones.



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016

Planificación estratégica de personas mediante el lanzamiento del *Strategic Workforce Planning (SWP)*.

Implantación de la metodología de Experiencia de empleado en los procesos de gestión de personas de la compañía.

Transformación cultural mediante el uso de la plataforma People Innovation Platform (PIP).

Modelo operacional de la gestión de los recursos humanos mediante la consolidación del Servicio de Atención al Empleado (SAE).

Acciones previstas 2017

+ Consolidación del modelo SWP para la planificación y gestión de plantillas.

+ Transformación cultural y desarrollo de servicios PIP para acompañar la implantación de cultura de innovación.

+ Gestión del talento, diversidad, liderazgo e internacionalización.

+ Consolidación del modelo operacional de la gestión de los recursos humanos.

+ Nuevo portal de noticias multi-dispositivo para empleados.

+ Evolución de la revista interna.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 5: igualdad de género

El quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y, por tanto, la mitad de su potencial. Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social”.

Con relación al Interés por las personas, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la igualdad de género a través de su Código Ético, la Política de Igualdad de Género, o el Protocolo de Prevención del Acoso Laboral, Sexual y por Razón de Sexo. La igualdad de género es una de las tres palancas, junto con la edad y la discapacidad, del Plan Integral de Diversidad de la compañía.

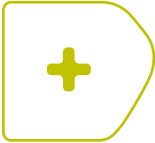


Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico

El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “la erradicación de la pobreza solo es posible mediante empleos estables y bien remunerados, sin embargo, casi 2.200 millones de personas viven por debajo del umbral de pobreza, con menos de 2 dólares estadounidenses al día”.

En relación con el Interés por las personas, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con el trabajo decente.

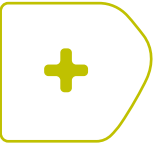
El Plan Integral de Diversidad materializa este compromiso con sus trabajadores en materia de género, edad y discapacidad. Este plan pone en valor el talento femenino, apuesta por la atracción del talento joven la conservación de *know how* sénior y fomenta la integración laboral de personas con discapacidad. Asimismo, la prevención y seguridad en el trabajo son aspectos clave en la gestión diaria de la compañía y se materializan en las medidas y programas formativos del Plan Compromiso con la Seguridad y Salud.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 10: reducción de las desigualdades

El décimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “en el mundo de hoy, todos estamos interconectados y no es posible lograr el desarrollo sostenible y hacer del planeta un mundo mejor para todos si hay personas a las que se priva de oportunidades, de servicios y de la posibilidad de una vida mejor”.

Con relación al Interés por las personas, Gas Natural Fenosa mantiene un compromiso con la reducción de las desigualdades y la eliminación de la discriminación. Más allá de las acciones llevadas a cabo internamente como la implantación del Código Ético, la Política de Igualdad de Género o el Plan Integral de Diversidad, la compañía lleva a cabo procesos de negociación con sindicatos en el ámbito internacional sobre salarios, planes de pensiones, implantación de planes de igualdad y condiciones laborales.

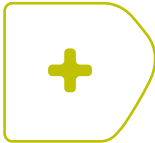


Compromiso con las personas

El interés por las personas es uno de los principios inspiradores de Gas Natural Fenosa y sobre el que se articula su estrategia de recursos humanos. Una estrategia que avanza cada año y que, en 2016, ha seguido impulsando y desplegando su propuesta de valor al empleado.

Cuatro grandes razones para unirse al equipo de Gas Natural Fenosa

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | Formar parte de una gran compañía internacional. | 2 | Poder asumir retos. |
| 3 | Tener un excelente ambiente de trabajo. | 4 | Trabajar en una compañía comprometida con la sociedad. |



Promover un entorno de trabajo de calidad, basado en el respeto, la diversidad y el desarrollo personal y profesional son unos de los principios fundamentales para la compañía



Resumen de reconocimientos obtenidos en 2016

Sellos y certificaciones



Reconocimiento por promover el empleo joven y el emprendimiento, otorgado por el Ministerio de Empleo y Seguridad de España.



Reconocimiento a empresas que gestionan de forma excelente la diversidad de personas con diferentes capacidades.



Certificado de empresa familiarmente responsable por equilibrar la vida personal y profesional de los empleados, concedido por la Fundación Másfamilia.



Reconocimiento por la contribución al emprendimiento social, concedido por el Foro Ecuménico en Argentina.



Reconocimiento por haber demostrado poseer los más altos estándares en las condiciones y ambiente que ofrece a los empleados.

Rankings



Aparece en el top 10 de las mejores empresas en España en atracción y retención del talento



Tercera posición en el ranking de las mejores empresas para trabajar en España.



Reconocida entre las empresas más atractivas para trabajar, según los universitarios en España y Latinoamérica en la categoría de Ingeniería e IT.



Se encuentra en el top 25 de empresas en España comprometidas con la diversidad y la igualdad.



Posición 55 del ranking anual de Expansión que reconoce los mejores lugares para trabajar en México.



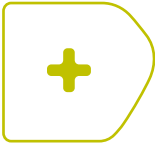
Séptima posición del ranking de mejores empresas en la que trabajar en Moldavia.



Posición 40 de entre las 100 mejores empresas en Argentina en atracción y retención del talento.



Reconocida entre las 100 mejores empresas de ciudadanía corporativa en Brasil.



Resumen de reconocimientos obtenidos en 2016 (continuación)

Premios

- 

Premio FactorW
a las empresas más innovadoras y comprometidas con procesos de mejora de diversidad y género.
- 

Premio Talent Mobility
a las organizaciones que entienden la movilidad del talento como una prioridad.
- 

Premio El Confidencial
en la categoría Diversidad a las mejores prácticas empresariales.
- 

Capital Humano
mención de honor por el compromiso con las personas, a través de un modelo de gestión de la empresa que se extiende al ámbito familiar, a la promoción de la igualdad, la diversidad, y el equilibrio entre la vida personal y profesional.
- 

WorldatWork
mención especial por las mejores políticas, trayectorias y acciones en materia de recursos humanos.
- 

Premio ESARH al proyecto de Servicio de Atención al Empleado en Brasil, dentro de la categoría gestión de Personas.
- 

Premio ESARH al proyecto de la Universidad Extendida en Brasil dentro de la categoría de Valoración de la Convivencia.
- 

Premio Yo si cumplo, en Panamá, que reconoce a aquellas empresas que cumplen con mantener buenas prácticas laborales.

Las personas de Gas Natural Fenosa

Durante 2016, la estrategia de gestión de personas en Gas Natural Fenosa incorpora nuevas palancas de transformación cultural, experiencia de empleado, planificación estratégica de personas y nuevos modelos de performance organizativo.

Asimismo, se ha avanzado en la consolidación del Plan Integral de Diversidad en todas las geografías y negocios, enfocando los esfuerzos en materia de género, edad y capacidad.

Los programas de liderazgo y talento han permitido promover el desarrollo y la formación profesional, consolidando el potencial humano de la compañía.



Se ha avanzado en la consolidación del Plan Integral de Diversidad en todas las geografías y negocios, enfocando los esfuerzos en materia de género, edad y capacidad



Ámbitos y palancas de la estrategia de gestión de personas

Performance organizativo

Smart simplicity

- > Nuevos modelos organizativos.
- > Evolución de los procesos de gestión de personas.

Extended workforce

- > Fronteras de subcontratación.
- > Modelo de relación Gas Natural Fenosa-proveedores.
- > Gestión del riesgo laboral.

Human Resources Operating Model

- > *HR analytics.*
- > *CSC productivity.*

Desarrollo cultural

Transformación cultural

- > Cultura objetivo.
- > Evolución de los procesos de gestión de personas.
- > *Role-modeling.*

Experiencia del empleado

- > Employee journey.
- > Employer branding.

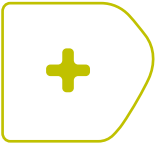
Liderazgo y talento

Planificación estratégica de las personas

- > Cuidamos la experiencia.
- > Diversidad.
- > Internacionalización del perfil del grupo.
- > *Strategic workforce planning.*

Liderazgo

- > Employee journey.
- > Employer branding.
- > Meritocracia.



People Innovation Platform

Desde la Dirección General de Personas y Recursos, se ha lanzado la People Innovation Platform (PIP), una plataforma multidisciplinar que facilita los procesos de transformación e innovación de la compañía poniendo a disposición de las personas y los negocios un catálogo de productos y soluciones que les ayuden a responder, de manera ágil, a las necesidades del entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Los productos y soluciones que se diseñan en el ámbito de PIP conviven con las herramientas y las soluciones tradicionales de la compañía, y responden a necesidades de participación del talento en procesos de ideación e intraemprendimiento, desarrollo de habilidades digitales y aprendizaje ágil, espacios físicos para la cocreación y soluciones tecnológicas que facilitan el desarrollo de prototipos.

PIP nace con el objetivo de anticiparse al entorno, aumentar la flexibilidad y agilidad en las formas de trabajo y fomentar las experiencias para la creación de una cultura de innovación y de colaboración entre las personas.

Asimismo, pretende ser un espacio de desarrollo de una nueva forma de trabajar en Gas Natural Fenosa, incorporando metodologías de ideación e innovación en el día a día de las personas. Su funcionamiento facilita el proceso de conceptualización y prototipado de ideas innovadoras y nuevas soluciones de negocio, en la medida que actúa como “acelerador interno” de dichas iniciativas.

PIP tiene un impacto directo en el desarrollo profesional de las personas facilitando el avance de comportamientos y hábitos que derivan en una nueva forma de trabajar en la compañía.

Motor de ideas

Fase 0

Ideación

Captación de ideas preliminares y generación a través de la creación de un foro.

Plataforma de servicios

Fase 1

Conceptualización

Identificación de necesidades actuales y conceptos y tecnologías que permitan darles respuestas.

Fase 2

Prototipado

Materialización de la idea mediante el desarrollo de prototipos, test y pilotos.

Fase 3

Proyecto

Desarrollo e implantación mediante un equipo estable y un plan de trabajo.

El equipo humano

Gas Natural Fenosa ofrece a sus empleados un empleo estable y de calidad, y una carrera profesional sólida, estructurada y atractiva, donde el 96% de los puestos son de carácter indefinido.

La compañía cuenta con un modelo global de selección homogéneo para todos los países donde opera. De este modo, se garantiza una única estrategia como empleador, con los mismos criterios de selección y la aplicación de las mejores prácticas en la identificación, captación y retención del talento profesional necesario para el desarrollo de los negocios.

Magnitudes del equipo

[102-7], [102-8]

Gas Natural Fenosa es un proyecto global que se desarrolla en más de 30 países. A finales de 2016, la compañía contaba con la implicación directa de 17.229 personas, de las que un 50,5% desarrollan su actividad en Europa, un 44,2% en América y el restante 5,3% en otros continentes. La plantilla estaba compuesta por un 28,8% de mujeres y un 71,2% de hombres, cuya edad media se situaba en los 43,8 años, con un promedio de antigüedad de 14,5 años.

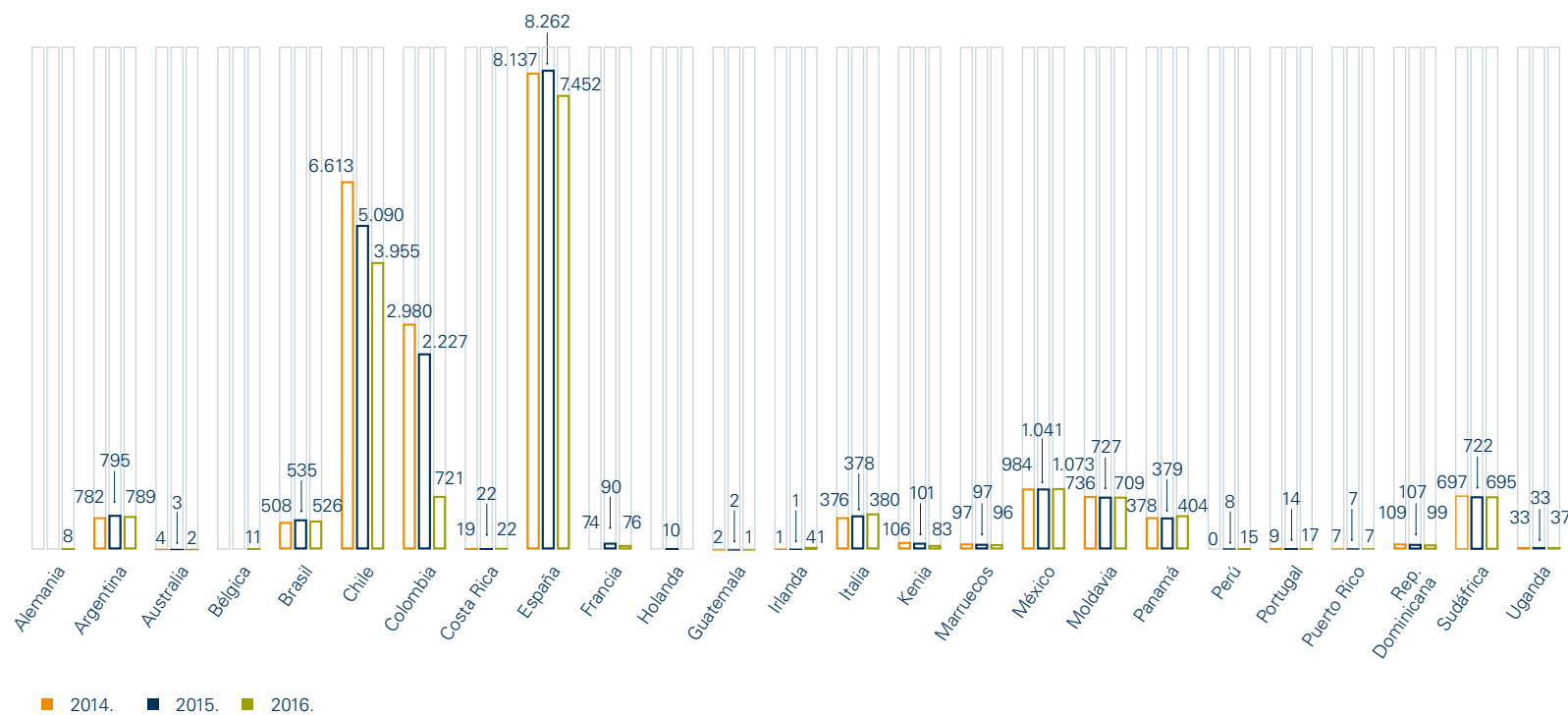
Gestión de las personas

[103-1], [103-2] y [103-3] (Empleabilidad y conciliación), [103-1], [103-2] y [103-3] (Formación, educación y retribución)

El modelo de liderazgo y gestión del talento apuesta por fomentar la responsabilidad, el desarrollo individual y la carrera profesional, incorporando herramientas y metodologías innovadoras en la formación y el desarrollo.

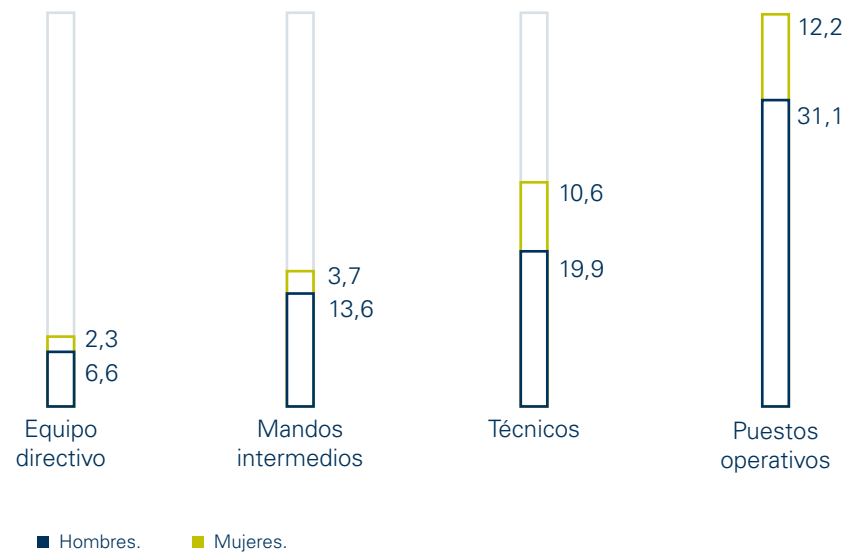
En 2016, se ha avanzado en la simplificación del modelo para hacerlo más accesible a todos los colectivos de empleados y, de esta forma, disponer de un modelo único, homogéneo y estandarizado para la valoración y el desarrollo profesional.

Índice de plantilla (nº de empleados)*



* Nota 1: por el criterio NIIF que entró en vigor en 2014, hay una serie de sociedades que consolidan por puesta en equivalencia y de las cuales no se incluye el detalle de plantilla, sumarían un total de 3.393 empleados repartidos de la siguiente manera: Colombia 1.478, Argentina 830, Egipto 145, España 866 y Puerto Rico 74. Se han producido desinversiones en Chile a lo largo de 2016, adicionalmente el criterio para la contabilización de sociedades por integración porcentual se ha adecuado al de Cuentas Anuales.
Nota 2: el dato referente a 2016 de Colombia se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.

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

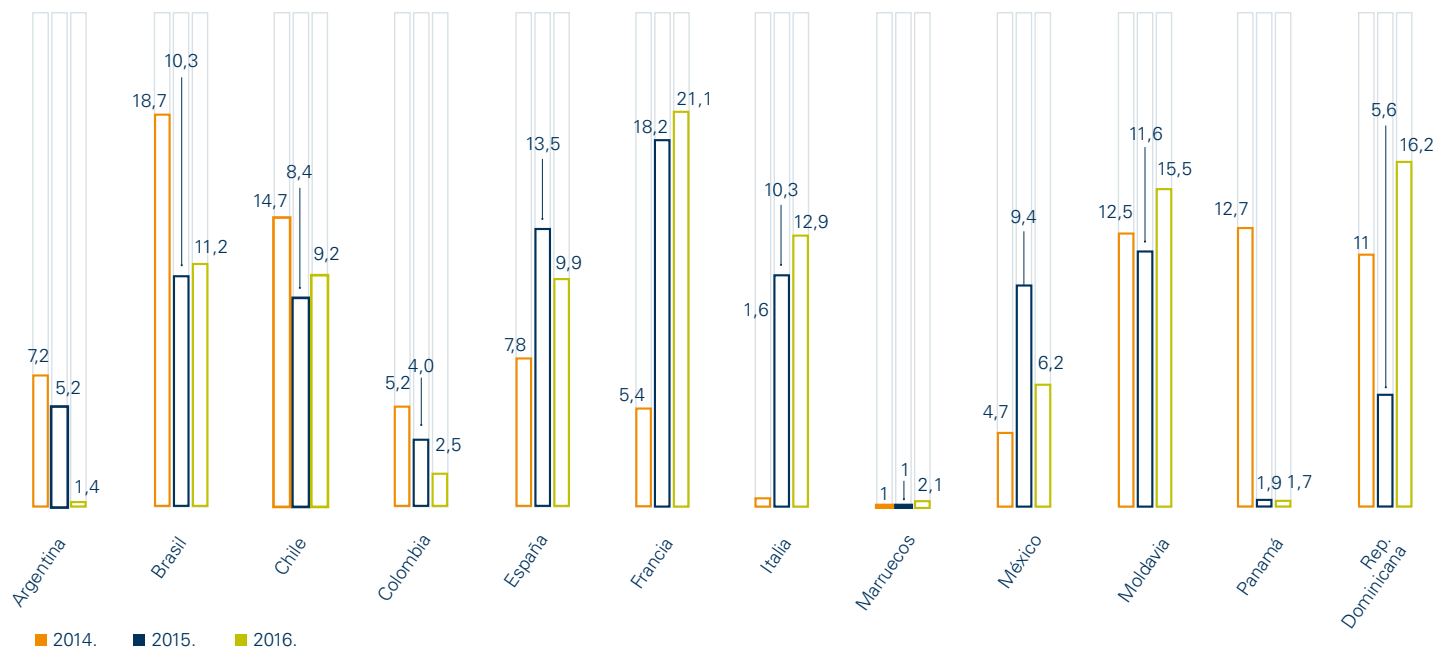


Nota: los datos se han calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe (Colombia).

En esta misma línea y derivado del propósito de mejora continua de la eficiencia y la conexión con las prioridades estratégicas del grupo, a lo largo de 2016, se ha trabajado en la implantación de una herramienta clave para la planificación estratégica de personas, el Strategic Workforce Planning (SWP).

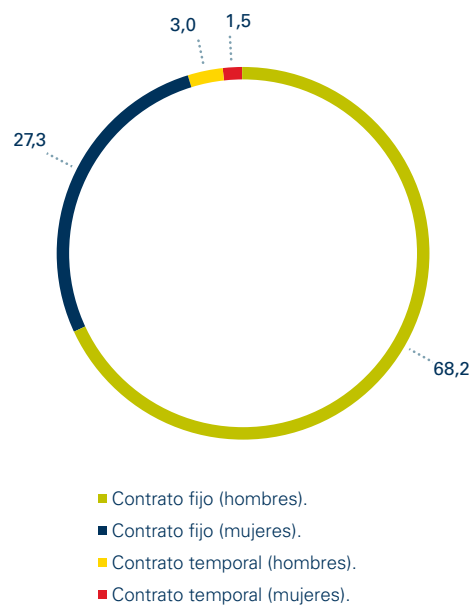
El SWP permite proyectar escenarios de planificación de plantillas, integrando información de los objetivos a medio y largo plazo del negocio, los planes de eficiencia y los modelos de contratación. Además, ayuda a anticiparse a posibles escenarios, y permite activar palancas globales y muy focalizadas en términos de necesidades de plantilla: incorporación de nuevos perfiles profesionales, gestión de la movilidad interna o formación en capacidades adaptadas a necesidades futuras del negocio.

Plantilla promocionada (%)

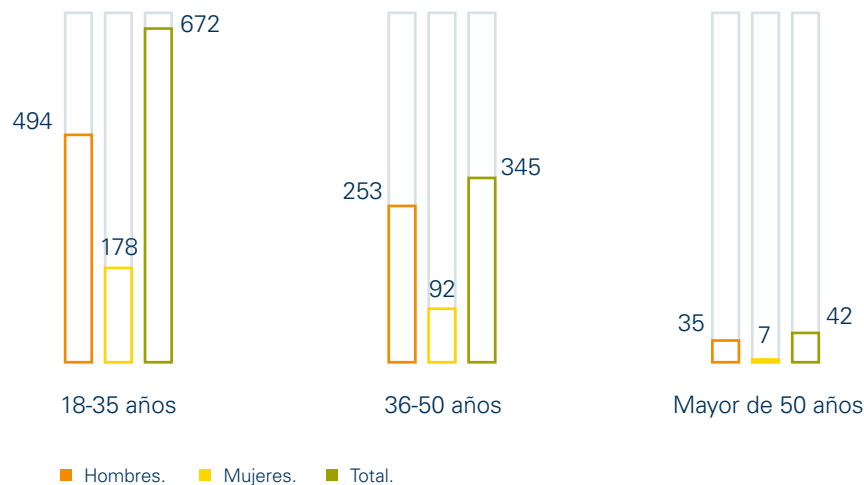


Nota 1: en Alemania, Australia, Bélgica, Costa Rica, Guatemala, Holanda, Irlanda, Portugal, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones entre la plantilla en 2016.
Nota 2: el dato referente a 2016 de Colombia se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.

Tipo de contratos (%)
[102-8]



Nuevas contrataciones por género y grupo de edad
[401-1]



Nota: el dato referente a 2016 de Colombia se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.



Atracción del talento

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

Iniciativas para la atracción del talento

Programa de prácticas profesionales.

Gas Natural Fenosa mantiene alianzas con las principales universidades y centros de ciclo superior en los distintos países donde tiene actividad, con especial relevancia en España. A través de los cuales, realiza la selección de los jóvenes que se incorporan en prácticas a la compañía cada año.

Mediante este programa, estudiantes de últimos cursos de grado o máster pueden realizar formación práctica guiados por un tutor que les orienta desde su incorporación hasta que finaliza su periodo de prácticas, fomentando su aprendizaje y participación activa en la compañía. La formación práctica se dirige anualmente a 100 jóvenes universitarios y a 100 jóvenes estudiantes de Formación Profesional.

Cabe destacar la continuidad del Programa Summer Internship con estudiantes de distintas licenciaturas y grados, y la creciente incorporación de talento femenino a la cantera de profesionales, contribuyendo así al compromiso con la igualdad de género.

FP Dual.

Durante 2016, se ha avanzado en el compromiso con la Formación Profesional y la educación a través de nuevos acuerdos de colaboración con administraciones públicas, cerrando diversos acuerdos con centros educativos y patrocinando aulas de formación.

La FP Dual ofrece a Gas Natural Fenosa la oportunidad de participar en la formación profesional de los jóvenes, desarrollando contenidos académicos adaptados a las necesidades de la compañía, garantizando una rápida adaptación al entorno laboral.

Durante el curso 2016-2017, se contará con más de 90 alumnos cursando los ciclos formativos de Gas Natural Fenosa.

Emprendimiento joven.

La apuesta por la inclusión de jóvenes en el negocio contribuye a generar empleo juvenil estable y de calidad. Por ello, Gas Natural Fenosa ha sido reconocida con el sello de estrategia de emprendimiento y empleo joven.

En la apuesta por el desarrollo de ideas innovadoras promovidas por los negocios, se ha lanzado el Programa Emprende, en el que participan directores generales y asesores externos de reconocido prestigio en emprendeduría, y que persigue generar, conceptualizar e implantar nuevas ideas que aporten valor al grupo.

El programa incluye un itinerario formativo, acompañamiento y facilitación de expertos a un colectivo de 25 personas que actúan como catalizadores del intraemprendimiento en la organización.

Plan Bienvenida.

El plan ayuda a los nuevos profesionales de la compañía en su integración en la organización. Las acciones del plan les permiten identificar adecuadamente los valores culturales que definen a Gas Natural Fenosa, conocer los aspectos clave para iniciar su camino profesional y el *networking* básico que les pone en contacto con las personas de referencia en la organización.

Desde el momento de la incorporación, se establece entre el nuevo profesional y su jefe o tutor una relación que le facilita su rápida adaptación a la unidad y a las responsabilidades de su puesto.

Asimismo, tiene a su disposición el Servicio de Atención al Empleado, que le ayuda durante su ciclo de vida profesional y donde puede resolver cualquier tipo de consulta o incidencia.

Adicionalmente, reciben un *kit* de bienvenida con la información clave de la cadena de valor y los procedimientos básicos existentes en la organización.

Además, se les ayuda a utilizar la plataforma de comunicación interna de la compañía, Naturalnet, y los productos que puede encontrar en ella, entre ellos el acceso a la Universidad Corporativa y los itinerarios formativos.

Desarrollo del talento

La compañía realiza, a través del modelo global de gestión de talento, la evaluación de las competencias profesionales, los planes de desarrollo individual, la segmentación del talento y la movilidad interna y promoción.

El modelo está implantado en todos los países, garantizando las oportunidades de desarrollo a todos los profesionales a través de acciones personalizadas de aprendizaje, movilidad, asignación de proyectos o incorporación a programas de *coaching* y *mentoring*.

La consolidación del modelo de liderazgo de Gas Natural Fenosa permite utilizar un lenguaje universalmente conocido por los profesionales. El modelo se estructura en un mapa de competencias dividido por niveles profesionales y tres ejes estratégicos (visión, personas y gestión), y es la base de la metodología y las prácticas de gestión de talento y de formación en Gas Natural Fenosa.



Modelo de liderazgo

Niveles Profesionales	<div><div>Visión</div><div>Personas</div><div>Gestión</div></div>				
	Estrategia e Innovación	Dirección de Personas	Cooperación	Decisión	Ejecución
Ejecutivos.	Visión global.	Inspiración para otros.	Agudeza política.	Decisiones acertadas.	Obtener resultados en la red.
Directivos.	Agudeza estratégica.	Motivar a otros.	Manejo de la diversidad.	Tolerancia a la ambigüedad.	Gestión de tareas y objetivos.
Mandos intermedios.	Gestion de la innovación.	Creación de equipos eficientes.	Gestión de conflictos.	Establecer prioridades.	Gestión de procesos.
Contribuidor individual.	Orientación al cliente.	Escucha activa.	Networking.	Agilidad en la decisión.	Orientación a resultados.
Aprendizaje ágil.					Organización del trabajo y seguridad.
Autoconocimiento.					
Integridad profesional.					

Ciclo de desarrollo del talento

Todos los colectivos profesionales de la compañía se van incorporando de manera progresiva al ciclo anual de desarrollo del talento. Cada profesional participa en dos momentos claves del ciclo anual:

- > En un primer momento, realiza la evaluación multifuente 360º basada en las competencias del modelo de liderazgo, recibiendo como producto final su informe de evaluación, donde puede contrastar los resultados en sus competencias.
- > A partir de este momento, está en disposición de definir su Plan de Desarrollo Individual (PDI) que deberá acordar con su responsable inmediato y elegir las acciones de mejora, formación o movilidad a las que quiere optar para impulsar su desempeño y su carrera profesional. El modelo supone para los profesionales una hoja de ruta que guiará sus acciones en la compañía, siendo un instrumento ágil y flexible.

Durante 2016, se ha completado el segundo ciclo de desarrollo con la evaluación 360º de los 450 altos directivos de la compañía y la realización de más de 7.000 evaluaciones, así como la formalización de sus planes de desarrollo individuales.

También en 2016, se ha puesto en marcha el segundo proceso de segmentación del talento, posicionando a más de 4.700 profesionales en las matrices de contribución y combinando la información clave obtenida de la evaluación de sus competencias, sus intereses y los resultados obtenidos de manera sostenida en el cumplimiento de sus objetivos.

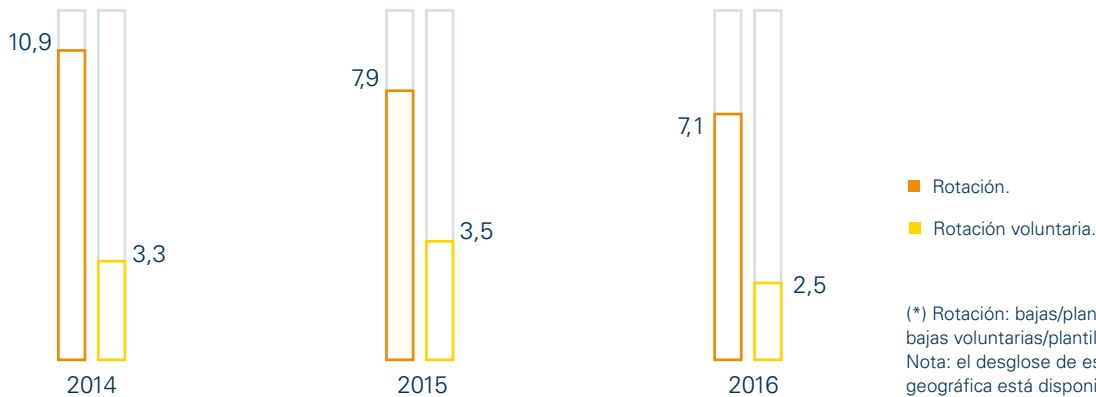
Para la movilidad interna y la promoción, se utiliza la información obtenida en el ciclo de desarrollo. Se llevan a cabo con los dos mecanismos de gestión de movilidad existentes en toda la compañía: publicación interna de vacantes y la mesa de talento de Gas Natural Fenosa. Estas son claves para gestionar el interés y el talento de las personas, y las necesidades de crecimiento y adaptación continua de los negocios de la compañía.

Programa *mentoring*

En 2016, se ha consolidado el programa iniciado en 2015 como mecanismo de desarrollo de competencias de los profesionales. Consiste en un programa guiado entre mentor y *mentee* que les permite a ambos potenciar sus habilidades de gestión y dirección, haciendo especial incidencia en prácticas de gestión de equipos, autoconfianza y *networking*.

El programa está liderado por directores de primer nivel de la compañía y permite consolidar valores y formas de hacer, propias de la cultura de Gas Natural Fenosa.

Índice de rotación e índice de rotación voluntaria (%)*
[401-1]



(*) 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 (%)*

[401-1]

Rango de edad		Índice de rotación	Índice de rotación voluntaria
18-35	Hombres	11,84	5,15
	Mujeres	12,95	5,89
36-50	Hombres	4,51	1,77
	Mujeres	4,97	2,03
>50	Hombres	7,28	0,92
	Mujeres	5,86	1,22

* 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.

Programa de movilidad interna

La dimensión y vocación internacional de Gas Natural Fenosa potencia que los profesionales puedan acceder a ámbitos de negocio, proyectos y geografías diferentes. Se trabaja para mantener una cultura donde el aprendizaje continuo y las nuevas experiencias profesionales sean rasgos que permitan a la organización seguir creciendo y mantener su atractivo para los empleados.

La movilidad interna es un pilar fundamental del compromiso con las personas y para ello se pone a disposición de los empleados la oferta de movilidad interna a través de las plataformas digitales de comunicación.

Gestión de la movilidad y la selección

Gas Natural Fenosa dispone de una plataforma interna que permite a todos los empleados en el mundo estar informados sobre vacantes existentes. Los profesionales pueden acceder a través del Servicio de Atención al Empleado

a la información sobre la situación de su proceso de movilidad interna de manera personalizada y confidencial.

Para la selección externa, se utiliza un portal de gestión de procesos que permite la estandarización y optimización de todo el proceso, asegurando elementos de medición de la eficiencia, y de los indicadores clave del reclutamiento y la selección.



El programa de movilidad interna en cifras

- > Rotación de más del 28% en el equipo directivo.
- > Un total de 757 vacantes cubiertas gracias a la promoción interna, de las cuales 458 fueron en España.
- > El 5,88% de la plantilla del grupo (1.109 empleados) optó a vacantes. Cada candidato se ha presentado a un promedio de 2,09 vacantes, lo que generó la gestión de 2.315 solicitudes.

Proyecto Conocerte

Para conocer las preferencias e inquietudes de los profesionales en materia de movilidad, se ha continuado trabajando en el Proyecto Conocerte.

Esta iniciativa, lanzada en 2015, ha ayudado a obtener información individualizada y centralizada para toda la compañía. Dirigido a profesionales técnicos que no están incluidos en programas directivos o en el programa Savia, se obtuvo información de 10.000 empleados en 15 países.

La información de Conocerte se integra de manera proactiva en el programa de movilidad interna, proponiendo a los

profesionales nuevas oportunidades de desarrollo en función de su perfil profesional y sus intereses.

A través de esta iniciativa, se ha dado acceso a las vacantes de la organización a un conjunto de profesionales interesados en crecer pero que podían desconocer las oportunidades que la compañía ofrece.

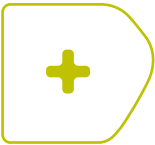
Diversidad e igualdad

Para Gas Natural Fenosa es fundamental el fomento de la diversidad y la igualdad de oportunidades y velar por mantener un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la inclusión de las

personas con capacidades diferentes y haciendo extensible este compromiso a los proveedores y empresas colaboradoras.

Plan Integral de Diversidad

En 2016, el compromiso de la compañía por la diversidad continúa siendo firme, consolidándose el Plan Integral de Diversidad (PID) que aglutina iniciativas específicas para la gestión de los recursos humanos, clasificadas en tres ámbitos de actuación: género, capacidades diferentes y edad.



Iniciativas y herramientas del Plan Integral de Diversidad

Género.

- > Decálogo de igualdad de género en la gestión de equipos.
- > Plan de desarrollo específico para el talento femenino.
- > Programa de *mentoring* para mujeres con carrera directiva.
- > Acciones de promoción de criterios de igualdad en la empresa: incluyen, entre otros, una formación específica a los profesionales de recursos humanos y jefaturas para aplicar en los procesos de selección y reclutamiento. Esta acción está contemplada en el decálogo.

Capacidades diferentes.

El Comité Operativo de Diversidad impulsa diversas acciones:

- > Plan Familia: ofrece a los familiares de empleados el asesoramiento de profesionales y expertos en discapacidad e integración laboral para que puedan desarrollar desde las primeras edades,

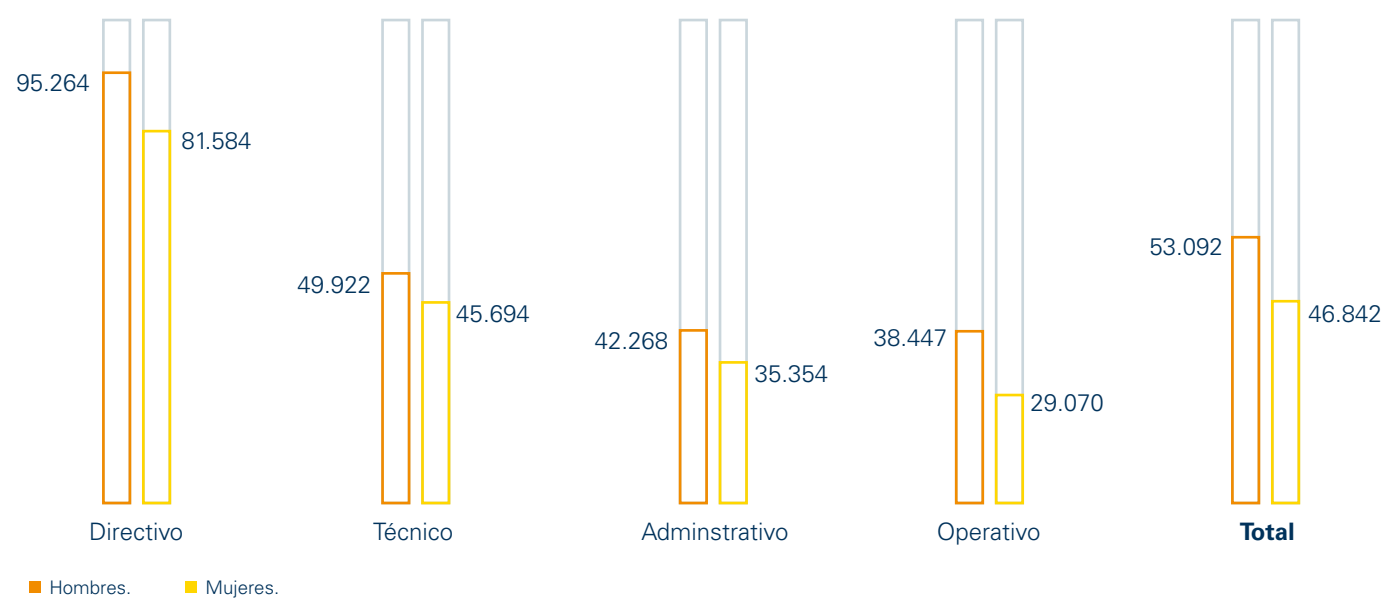
competencias y habilidades que permitan a las personas con discapacidad incrementar su autonomía y empleabilidad.

- > Plan Capacitas: tiene por objetivo fomentar la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social por razón de discapacidad.
- > Plan Aflora: fomenta que aquellos empleados de Gas Natural Fenosa con algún grado de discapacidad, contacten con la compañía para informarse sobre las nuevas medidas destinadas específicamente a conseguir la total integración de todos en un único entorno de diversidad.
- > Certificado Bequal Plus: Gas Natural Fenosa posee, desde 2014, esta distinción que acredita el grado de compromiso en materia de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad.

Edad.

- > Plan Cuidamos la Experiencia.

Salario medio de hombres y mujeres por categoría profesional. España (euros)



Nota 1: el desglose de este indicador por localización geográfica está disponible en el anexo de este informe.
Nota 2: 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.

Empleados con discapacidad. España (%)

Clase	2016	2015	2014
Empleados con discapacidad	2,42	2,40	2,26

Nota: en 2016, el dato global del grupo ha sido 1,43%. El dato global se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe (Colombia).

Flexibilidad
[401-2]

Gas Natural Fenosa continúa apostando por el equilibrio entre la vida profesional y personal mediante la aplicación de medidas de flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a las necesidades de los empleados.

Certificación EFR Global

Gas Natural Fenosa es un referente de la nueva cultura socio-laboral y empresarial. Así lo reconoce la Certificación Empresa Familiarmente Responsable (EFR) Global, obtenida en 2013 y renovada en 2016, siendo la primera compañía en obtener dicha calificación que emite la Fundación

Másfamilia, y es auditada por Aenor, además de avalada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Esta certificación supone un respaldo a las medidas locales propias de cada país en materia de conciliación, pero además la identificación de 20 medidas comunes a todos ellos que se promueven a nivel corporativo.

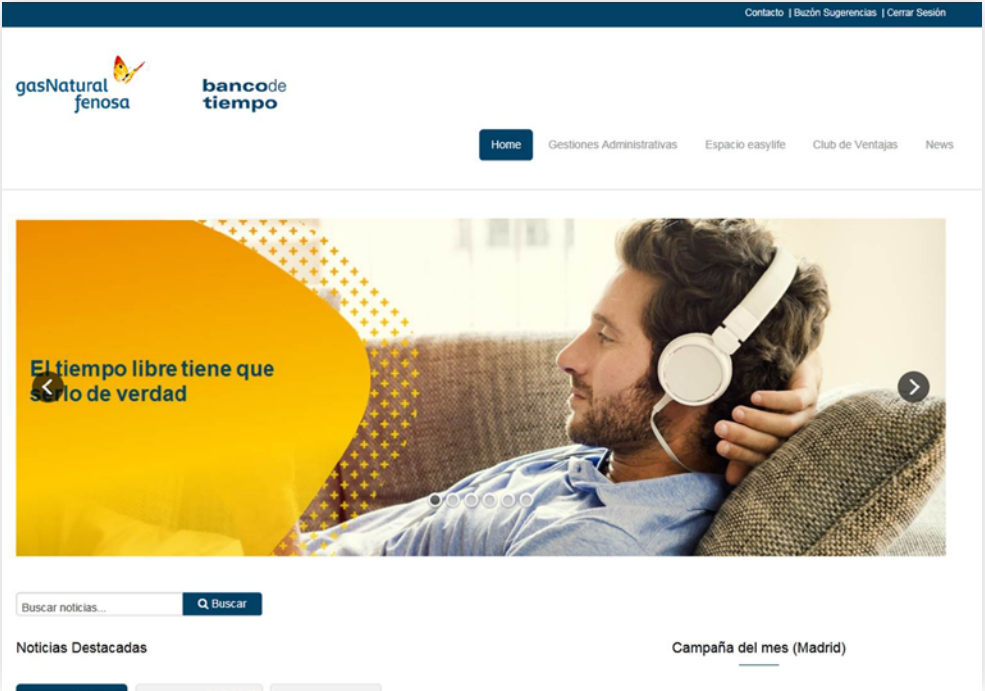


Banco de Tiempo

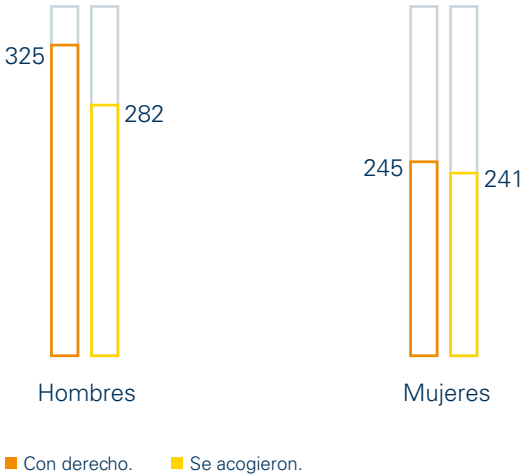
Gas Natural Fenosa pone a disposición de sus empleados un espacio, tanto físico como virtual, donde pueden delegar la realización de tareas cotidianas de tal manera que se incrementa el tiempo libre que pueden dedicar a aspectos de su vida personal más enriquecedores. El abanico de servicios que se les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

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

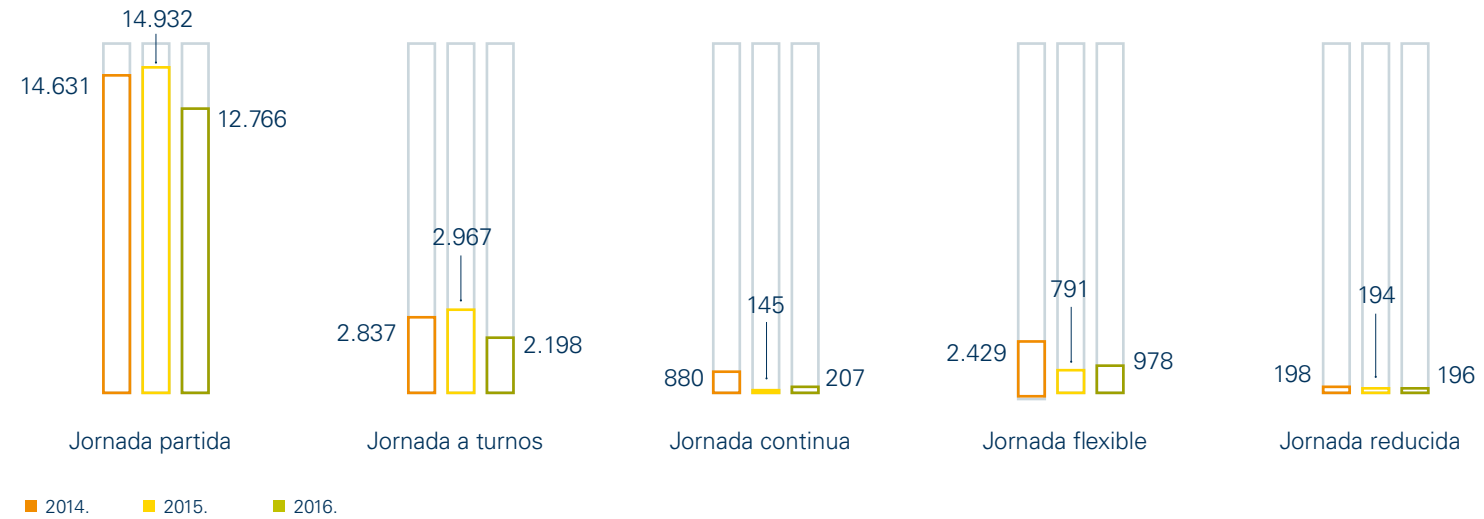
El Banco de Tiempo ofrece, además, servicios contratados bajo un presupuesto, tales como servicios técnicos, servicios de mensajería, servicio de cambio y devolución de prendas, o servicios especiales que se prestan en campañas como Navidad o la vuelta al cole, entre otros.



Comparativa de empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad y los que se acogieron a este derecho
[401-3]



Flexibilidad y apoyo al entorno personal



Nota: los datos se han calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe (Colombia).

Satisfacción de los empleados

Conocer la satisfacción del empleado y el valor que le asigna a los productos que la compañía pone a su disposición en su ciclo de vida laboral, es un elemento clave del compromiso con las personas.

Se mantiene comunicación directa con los empleados para identificar aquellos aspectos que inciden en el compromiso emocional de las personas y poder actuar ofreciendo soluciones que les fidelicen en su relación con Gas Natural Fenosa.

Herramientas como la encuesta de clima, realizada cada dos años, siendo la última en 2015, han dado lugar a acciones y planes de mejora en áreas como el desarrollo personal, la formación y la transversalidad. Estos planes se han iniciado en 2016 y se evaluará su impacto en la encuesta de clima del año 2017.

La compañía cuenta, además, con el Servicio de Atención al Empleado (SAE) implantado en España y Latinoamérica que de manera progresiva se extenderá a las demás geografías en los próximos años. En 2016, se ha dado un salto cualitativo en el SAE incorporando servicios de uso frecuente y alto interés para los empleados.

Servicio de Atención al Empleado Transversal

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

Durante 2016, Gas Natural Fenosa ha dado un paso más con la implantación del SAE Transversal, potenciando así la capacidad de respuesta integral desde el primer nivel, a través de una plataforma *online* y de atención personalizada.

Esta plataforma permite al empleado resolver todas las gestiones necesarias durante su ciclo de vida en la compañía, incorporando a las prestaciones relacionadas con las necesidades de los empleados en las áreas de personas, organización y cultura, otros servicios que el empleado demanda. Entre otros, destacan los relacionados con los Servicios Generales, Security, Prevención, Vigilancia de la Salud y Comunicación Interna, así como las prestaciones comerciales que integra “Mi canal cliente”.

La implementación del SAE Transversal persigue la mejora de la experiencia del empleado mediante lo siguiente:

- > Integración de canales de atención al empleado: punto único de contacto del empleado para canalizar y resolver peticiones de distintas áreas de la compañía.
- > Visión transversal e integrada de los procesos de relación con el empleado: simplificación, transparencia y agilidad en la resolución de sus peticiones.
- > Cultura de compromiso con el empleado en plazos de respuesta y nivel de satisfacción.
- > Homogeneización y centralización de la respuesta a consultas del empleado: estandarización de criterios de respuesta mediante un listado de preguntas frecuentes.
- > Refuerzo de la capacidad operativa de los equipos internos: permitiendo que los especialistas de las áreas se centren en los aspectos de valor añadido de su función.
- > Traza y control: monitorización y seguimiento de las peticiones, tanto por las áreas como por el empleado.

Durante 2016, el grado de satisfacción de los empleados con el servicio ha sido de 7,84 sobre 10, se han atendido 34.416 peticiones de empleados y se han resuelto en plazo el 92,1% de las peticiones, lo que supone un incremento del cumplimiento de plazos de 1,4% respecto al ejercicio anterior.

Employee Experience

En la apuesta de Gas Natural Fenosa por aplicar las últimas tendencias en materia de gestión de personas, durante 2016, se ha iniciado el proyecto Employee Experience (Experiencia del Empleado), utilizando como metodología de referencia la implantada en Customer Experience.

Mediante el proyecto Employee Experience se pretende:

- > Incorporar la visión del empleado en todos los procesos y todas las decisiones.
- > Fomentar una cultura de orientación al empleado, como factor determinante para mejorar el nivel de compromiso, el sentimiento de pertenencia y la productividad.
- > Asegurar que la visión sobre la experiencia de empleado sea homogénea en el grupo y se aprovechan las lecciones aprendidas.

Para ello, se ha analizado la experiencia que vive el empleado en todo el ciclo de vida en la organización, priorizando los *ítems* por importancia y grado de satisfacción para los profesionales.

El resultado obtenido permite identificar los aspectos motivacionales más relevantes utilizando la metodología y los mapas de Employee Journey.

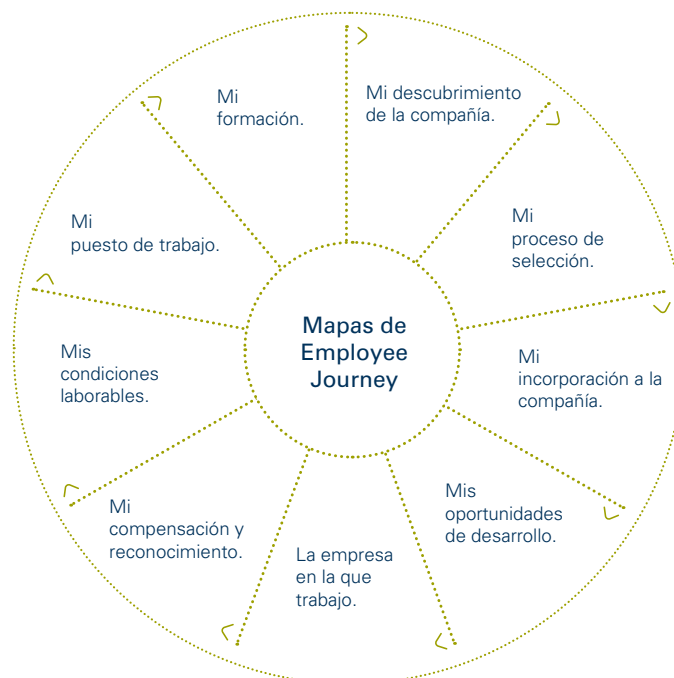
La metodología de recogida de información del proyecto se ha basado en una encuesta *online*, lanzada a una muestra representativa

de empleados en cada país, abarcando a un total de 15 países y que ha contado con la respuesta de más de 3.000 participantes.

La composición de la muestra fue realizada teniendo en cuenta la representatividad de diferentes segmentos: negocio, edad, género, categoría profesional y ubicación, de manera que enriqueciese el estudio con diferentes aspectos. Además, se celebraron diferentes focus group con los empleados como complemento esencial de la encuesta.

Durante 2016, se ha realizado el análisis global de los resultados obtenidos en "Encuesta global + focus group", se ha obtenido el mapa de importancia y satisfacción de los viajes y subviajes de empleado en cada país, además de los *ítems* y puntos de mejora que se deben considerar y analizar para la mejora de la experiencia del empleado.

También se ha iniciado la identificación de iniciativas en cada viaje y subviaje, y el conjunto de posibles soluciones a implantar. Este conjunto de iniciativas se priorizarán para su implantación en ejercicios sucesivos, acompañadas con las correspondientes acciones de comunicación y sensibilización.



Universidad Corporativa

[404-2]

La Universidad Corporativa, pionera en España, nació en el año 2000 como una palanca estratégica de transformación al servicio del negocio. Es un lugar de encuentro, debate y formación que promueve la innovación y la excelencia en el desarrollo del talento para que los profesionales de Gas Natural Fenosa hagan realidad los objetivos de la compañía.

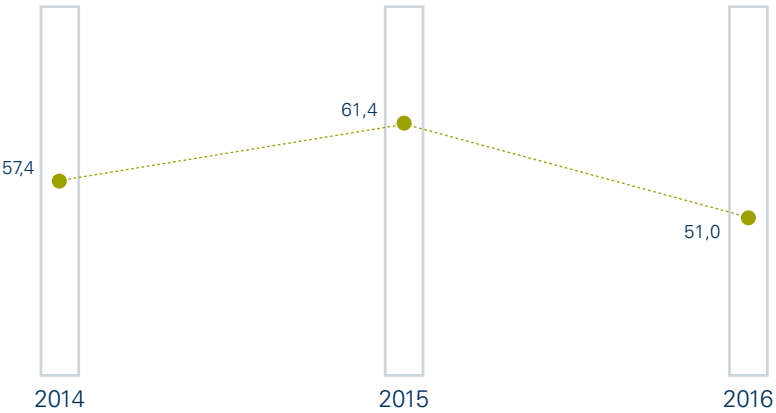
Su consejo asesor está formado por representantes de la alta dirección de la empresa y asesores externos de las Universidades Politécnicas de Barcelona y Madrid, el Instituto Tecnológico de Monterrey, IESE, ESADE y Boston Consulting Group.

El modelo de gestión de la Universidad Corporativa da respuesta a las necesidades de formación, tanto en habilidades como en conocimientos técnicos a través del Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico, respectivamente. Estos institutos a su vez se dividen en escuelas y aulas concebidas para aumentar el nivel de especialización, adecuación y calidad de la formación al máximo.

Asimismo, la Universidad Corporativa cuenta con una red de espacios académicos, constituida por seis centros de formación y 64 aulas ubicadas en diez países (Argentina, Brasil, Colombia, España, Italia, México, Marruecos, Moldavia, Panamá y República Dominicana), con una capacidad docente para 3.000 personas y espacios cercanos a los 47.000 metros cuadrados.

Durante el año 2016, se impartieron un total de 889.626 horas de formación con 138.872 participantes. Como principales programas cabe destacar la formación dedicada a la salud laboral y bienestar mediante su propio modelo innovador, que ha sido reconocido por Aenor, situándolo en la categoría de referente.

Evolución horas de formación por empleado



Nota 1: se produce un descenso en las horas medias por empleado, y en general en todos los indicadores de formación, por la consolidación de datos de Chile, con un volumen formativo menor al del resto del grupo; y por la reducción del número de programas transversales para toda la compañía respecto a ejercicios anteriores (menor impacto del proyecto Smile y Comprometidos con la Seguridad).

Nota 2: el dato referente a 2016 se ha calculado incluyendo las horas de formación y la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, el dato sería de 51,6 horas por empleado.

Cifras de la Universidad Corporativa

	2016
Encuestas de satisfacción respondidas.	27.576
Satisfacción media de los participantes (0-10).	9,0
Grado de aplicación medio de los conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo (%).	77,7
Número de programas con evaluación de la aplicación.	215
Índice medio de percepción (0-10).	8,1

Nota: se ha incorporado Costa Rica al proceso de medición de la calidad de las formaciones impartidas.



La Universidad Corporativa es un lugar de encuentro, debate y formación que promueve la innovación y la excelencia en el desarrollo del talento para que los profesionales de Gas Natural Fenosa hagan realidad los objetivos de la compañía.



Instituto Técnico

El Instituto Técnico garantiza la formación asociada al desempeño de las funciones de negocio y corporativas. Sus escuelas y aulas se estructuran para dar respuesta a los diferentes ámbitos de la cadena de valor del grupo. Este instituto se divide en cinco escuelas:

Generación	Upstream & midstream	Distribución	Comercial	Procesos corporativos
------------	----------------------	--------------	-----------	-----------------------



Instituto de Liderazgo

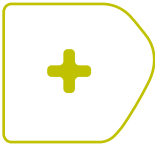
El Instituto de Liderazgo garantiza la formación asociada al desarrollo de habilidades y competencias definidas en el modelo de liderazgo de Gas Natural Fenosa. Se estructura en tres escuelas:

Dirección	Jefaturas	Contribuidores individuales
-----------	-----------	-----------------------------

La Escuela de Dirección es el espacio de encuentro de los directivos de la compañía, a través de sus programas enfocados y sesiones de divulgación. Durante 2016, el programa corporativo de liderazgo ha profundizado en materias como la innovación, diversidad, transversalidad, trabajo en equipo y globalización.

El programa de liderazgo femenino Hazte Visible ha sido diseñado para acompañar la carrera profesional femenina, trabajando habilidades personales y profesionales en el contexto directivo. El programa day in the life (DILLO) iniciado en el año 2015 ha tenido continuidad en 2016, fortaleciendo la relación entre diferentes áreas organizativas de la compañía.

Durante 2016, el Instituto de Liderazgo ha consolidado su oferta formativa dirigida a los profesionales que tienen responsabilidades sobre equipos y a aquéllos con alta contribución a los resultados.



Programa Savia 2.0

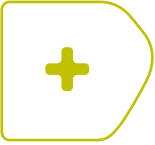
Customer Experience.

Empowerment.

Cooperación.



- > Da continuidad al Proyecto Jefaturas y su objetivo es fortalecer el rol de mandos intermedios de la empresa a través de la divulgación presencial y *online* de conocimientos.
- > Uno de sus puntos más importantes consiste en acompañar a los jefes en procesos de transformación del grupo.
- > Programa con acciones vinculadas al puesto de trabajo a través del Plan de Acción Individual.
- > Cuenta con la colaboración de dos expertos: el IESE y BTS.
- > En 2016, formó a más de 2.500 personas.



Programa Avanza

- > Capacitar a las jefaturas para asumir su rol estretégico en la función que desempeñan o desempeñarán.
- > Desarrollar las habilidades que les permitan asumir las competencias del siguiente nivel directivo.
- > Fomentar e impulsar el uso de las herramientas de gestión relacional en los tres ejes del modelo de liderazgo.
- > Fomentar el trabajo colaborativo en sus áreas de responsabilidad.
- > Transmitir y poner en práctica conocimientos relacionados con la gestión de proyectos y transformación.

Itinerarios formativos

Los contenidos de los mencionados institutos de la Universidad Corporativa se estructuran a través de itinerarios formativos. Estos itinerarios permiten aprovechar las sinergias de la formación y cubrir las necesidades de desarrollo de una forma ordenada, completa y sostenible en el tiempo.

Cifras de itinerarios formativos

	2016
Total itinerarios implantados	60
España	55
Otros países ¹	5
Capacitación bajo este modelo (%)¹	24
Profesionales que disponen de su itinerario formativo²	13.887

¹ Nota: el dato se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe (Colombia).

² Nota: el dato se ha calculado incluyendo la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, el dato sería 12.419 empleados.

Indicadores de formación de Gas Natural Fenosa

[404-1]

	2016	2015	2014
Plantilla formada (%) ^{1 y 2}	87,4	95,1	97,1
Horas de formación por empleado ^{1 y 2}	51,0	61,4	57,4
Total de horas lectivas¹	889.626	832.143	756.145
Hombres	656.880	627.984	572.246
Mujeres	232.746	204.159	183.899
Inversión en formación anual (euros) ³	14.014.713	10.493.080	11.525.099
Inversión en formación por persona (euros) ³	803,1	774,5	874,2
Asistentes	138.872	165.987	133.519
Horas <i>online</i>	330.213	356.805	169.733
Empleados que accedieron a la plataforma <i>online</i> (%) ⁴	68,2	86,3	83,4
Personas que se formaron a través del canal <i>online</i> (%) ⁵	69,7	73,2	60,5
Grado de satisfacción de los participantes (sobre 10)	9,0	8,9	8,9

¹ Nota: se produce un descenso en las horas medias por empleado, y en general en todos los indicadores de formación, por la consolidación de datos de Chile, con un volumen formativo menor al del resto del grupo; y la reducción de la estructura de la Universidad Corporativa debido a la nueva organización de Personas, Organización y Cultura (POC) lo que ha limitado la capacidad de gestión de nuevos programas.

² Los datos referentes a 2016 se han calculado incluyendo las horas de formación y la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, los datos serían: 87,3% de la plantilla, 51,6 horas por empleado.

³ Nota: se ha detectado que en años anteriores no se había incorporado en el indicador de inversión en formación, el coste de operación del servicio de formación, incluyéndose únicamente el coste de la Universidad Corporativa. En el año 2016, se decide incorporar dicho importe en el indicador, y por ello, se produce una desviación sobre el presupuesto. El dato referente a la inversión en formación por persona en 2016 se ha calculado incluyendo la inversión en formación y la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, el dato sería 869,1 euros.

⁴ Nota: se incluyen accesos a la plataforma *online* de la Universidad Corporativa. No se consideran las personas que hayan accedido a otras plataformas externas cuya formación sí se considera ni a la de gestión de itinerarios, puesto que no se disponen de métricas de actividad de las mismas. Del personal de Chile, únicamente los empleados participantes en el Gestor de Obra dispusieron de acceso al entorno de formación virtual puesto que en el año 2017 se producirá un cambio tecnológico de la plataforma. El dato referente a 2016 se ha calculado incluyendo la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, el dato sería 71,7%.

⁵ Nota: el indicador incluye todos los canales, incluso plataformas de formación externas a Gas Natural Fenosa cuyos datos se consolidan. El dato referente a 2016 se ha calculado incluyendo la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, el dato sería 73,4%.

Horas de formación por áreas de conocimiento

Área de conocimiento	Horas	Porcentaje respecto al total %
Instituto Técnico	769.366	86,5
Negocio	140.094	15,7
<i>Up & Mid</i>	752	0,1
Generación	38.302	4,3
Distribución	76.210	8,6
Comercial	24.830	2,8
Procesos	629.274	70,7
Prevención de riesgos laborales, seguridad y salud	238.729	26,8
Calidad y medio ambiente	26.535	3,0
Cultura y Responsabilidad Corporativa	116.676	13,1
Idiomas	119.352	13,4
Sistemas de información	37.382	4,2
Otros servicios corporativos	90.600	10,2
Instituto de Liderazgo	120.259	13,5
Escuela de Dirección	20.138	2,3
Escuela de Contribuidores Individuales	19.252	2,2
Escuela de Jefaturas	80.869	9,1
Total plan anual	889.626	100,0

Nota: durante el año 2016, se ha producido una reordenación de las escuelas y aulas de la Universidad Corporativa, por lo que se ha procedido a agrupar los datos de 2015 bajo la nueva estructura de cara a ser comparadas con 2016.

Se ha producido un descenso sustancial en las horas de formación en materia de Jefaturas, puesto que el Programa Savia 2.0 - Cooperación y Empowerment inicialmente previsto para 2016, se divide en dos fases, la primera con desarrollo en Brasil, Colombia, México y Moldavia y la mitad del colectivo de España, y la segunda en el resto de países más el resto del colectivo de España.

En materia de Cultura y Responsabilidad Corporativa, se produce un incremento de un 72% en la carga lectiva respecto a 2015, debido fundamentalmente a la carga lectiva de dos programas: Modelo de Prevención Penal, Política AntiCorrupción y Actualización del Código Ético de Gas Natural Fenosa y el Curso Superior de la Energía.

Horas de formación por empleado y categoría profesional

		Equipo directivo	Mandos intermedios	Técnicos	Puestos operativos
Plantilla formada (%) ¹	Hombres	96,6	96,5	83,1	80,8
	Mujeres	96,8	94,2	89,2	89,4
	Total	96,6	96,0	85,2	83,3
Horas de formación por empleado ²		92,0	76,3	48,7	35,1
Total de horas lectivas		133.634	231.282	248.480	276.230

¹ Nota: los datos se han calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe (Colombia).

² Nota: los datos se han calculado incluyendo las horas de formación y la plantilla de Electricaribe a cierre de ejercicio. Excluyendo la información relativa a Electricaribe, los datos serían: equipo directivo 92 horas, mandos intermedios 74,9 horas, técnicos 48,8 horas y puestos operativos 35,7 horas.

Compensación y retribución

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. Se distinguen dos modelos:

- > El nivel retributivo de los empleados incluidos en el convenio colectivo es establecido en función del grupo y subgrupo profesional al que pertenecen.
- > Para aquellos empleados no incluidos dentro del convenio colectivo, las retribuciones se definen

individualmente, según la política retributiva aprobada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración de la compañía.



Principios generales de la política retributiva

- > Recompensar a los empleados con una oferta integral de elementos dinerarios y no dinerarios que reconoce y respeta la diversidad de sus necesidades y expectativas relacionadas con el entorno profesional, a la vez que sirve como herramienta de comunicación de los fines organizativos y objetivos empresariales.
- > Fomentar una cultura de compromiso con los objetivos de la compañía, donde la aportación tanto personal como de equipo es fundamental.
- > Evaluar sistemáticamente, y con criterios homogéneos, el desarrollo profesional, los resultados de la actuación y el grado de adaptación a las competencias en cada momento.
- > Retribuir de manera equitativa y competitiva. Equitativa, por reconocer diferencias en función de las responsabilidades y criticidad del puesto o la valía de la persona para el grupo. Competitiva, por aplicar un posicionamiento de mercado flexible y adaptado a las especificidades de los mercados locales para poder atraer y fidelizar a los mejores profesionales.
- > Garantizar la aplicación del conjunto de criterios de retribución y recompensa, único y transparente para todos, a fin de asegurar una gestión objetiva.

Retribución variable

La retribución variable, encuadrada dentro de la política retributiva de Gas Natural Fenosa, tiene como finalidad potenciar el compromiso de los empleados y motivar el mejor desempeño de sus funciones, alineándolos con los intereses a largo plazo de la compañía y sus accionistas.

La retribución variable anual valora la aportación a la consecución de objetivos individuales en función del puesto de trabajo, relacionados con variables económico-financieras, de eficiencia y crecimiento, así como con cuestiones de calidad y seguridad.

Participación en resultados

La dirección por objetivos 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. Ambas se instrumentan a través de dos tipos de retribución variable anual, en función del colectivo al cual se orienta:

- > Gestión: basada en la dirección por objetivos y valoración del desempeño. Se aplica a las personas que pertenecen al colectivo de directivos y excluidos de convenio.

- > Comercial: en función del cumplimiento de objetivos comerciales. Se dirige a aquellas personas que tengan una función comercial dentro del grupo.

Por otro lado, la compañía tiene instrumentado un programa de incentivos de carácter monetario para todos los directores, con un periodo de medición trienal (PREMP), vinculado a la consecución de objetivos a medio plazo. Este programa persigue fomentar la retención y motivación de las personas clave vinculadas a estos objetivos y una alineación con la maximización del valor de Gas Natural Fenosa de forma sostenida en el tiempo.



Desglose de gastos de personal (millones de euros)

	2016	2015	2014
Sueldos y salarios	857	820	691
Costes Seguridad Social	136	134	126
Planes de aportación definida	44	41	36
Planes de prestación definida	9	10	5
Trabajos realizados para el inmovilizado de la compañía	(116)	(113)	(86)
Otros	83	81	56
Total	1.013	973	828

Beneficios sociales y retribución flexible

El paquete retributivo de los empleados de Gas Natural Fenosa se complementa con un sistema de previsión social, donde está incluido el plan de pensiones, principal vehículo de financiación de los compromisos post-empleo.

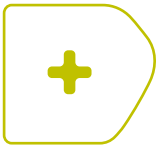
Asimismo, la compañía ofrece una serie de beneficios sociales que complementan el paquete retributivo de los empleados. En el ámbito internacional y de acuerdo a lo establecido en los marcos legales de cada país donde la compañía está presente, Gas Natural Fenosa ha

establecido o ha acordado con la representación de los empleados, el establecimiento de beneficios sociales y diversas medidas de conciliación, cuya extensión y límites, dependerá de cada ámbito, país o convenio regulador.

Respecto a los beneficios sociales, en 2016, se ha lanzado en España la plataforma “Mis beneficios”, que supone una solución única e integral para gestionar y comunicar los programas de compensación y beneficios. Es una plataforma tecnológica viva, que evoluciona adecuándose a las distintas estrategias de beneficios y compensación.

Alguno de los módulos que contiene esta plataforma son “Sistema de previsión social”, que ayuda al empleado a comprender su jubilación y a conocer los planes internos de la compañía, o “Bienestar y salud”, donde el empleado podrá gestionar sus planes en esta materia.

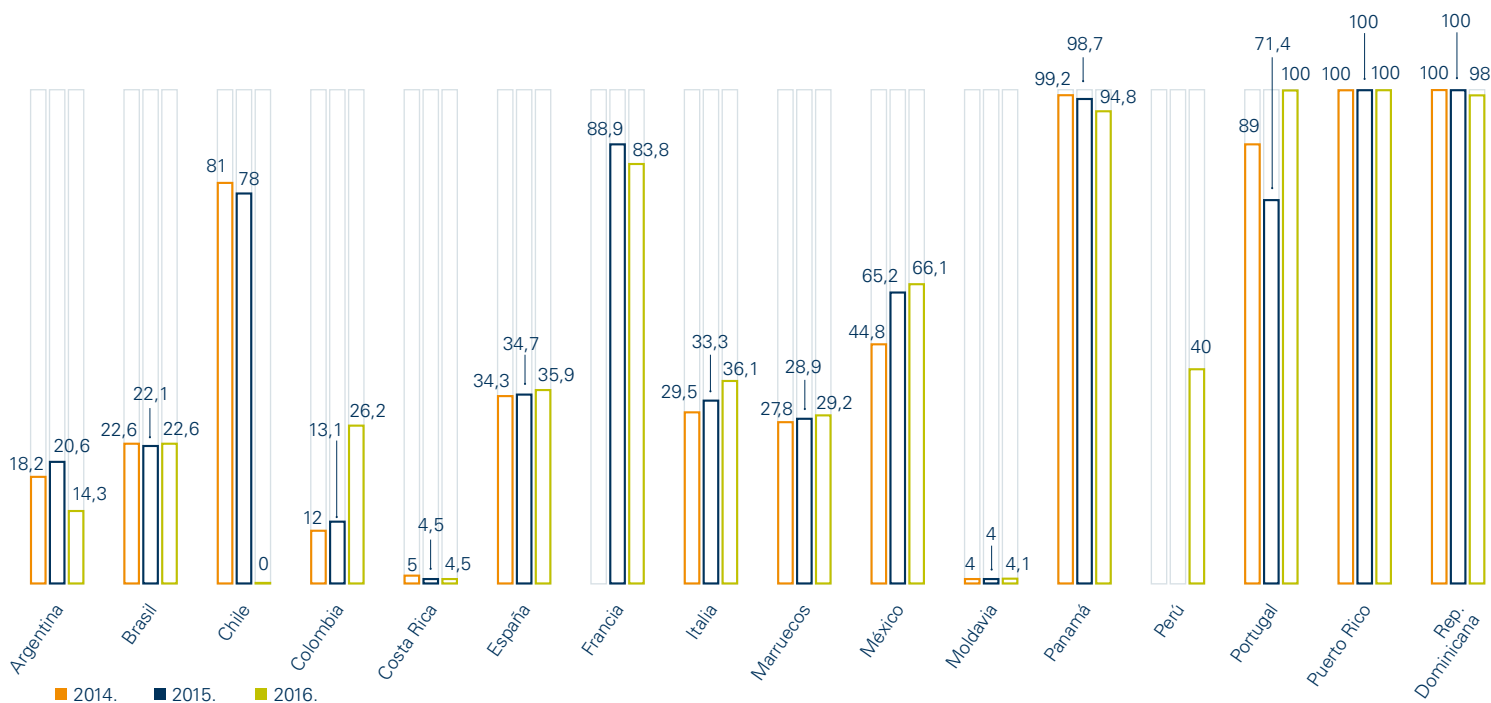
Además, se dispone de un sistema de retribución flexible en España, consolidado ya desde 2012. Este sistema permite a los beneficiarios diseñar la composición de su paquete retributivo utilizando la oferta de productos existentes en cada campaña.



Beneficios sociales a empleados

- > Flexibilidad de horario de entrada/salida y jornada intensiva en verano.
- > Ampliación de los permisos por nacimiento, matrimonio, defunción y otros equivalentes.
- > Pólizas y servicios de asistencia médica (hospitalización, asistencia, evaluación oftalmológica, plan odontológico y otros equivalentes).
- > Complementos de las prestaciones públicas en los supuestos de incapacidad temporal.
- > Colaboración en actividades culturales, deportivas y recreativas.
- > Aportaciones económicas para compensación de comida.
- > “Plan Familia”, dirigido a los familiares (padres, hijos, hermanos y cónyuges) de empleados con un grado de discapacidad igual o superior al 33% y edades comprendidas entre los 0 y 65 años.
- > Ayudas para el desarrollo de estudios profesionales de sus empleados y para el desarrollo de programas de becas y ayudas para libros mediante un fondo con distintas regulaciones y alcance.
- > Planes de pensiones y/o fondos de ahorro.
- > Préstamos, anticipos y facilidades crediticias y de seguros a empleados y sus familias.
- > Bonificaciones del consumo eléctrico y de gas natural.
- > Acuerdos preferenciales con entidades financieras y de seguros.
- > Residencias vacacionales.
- > Ayudas familiares por nacimiento de hijo, matrimonio, para guardería y para profesionales que tienen hijos con capacidades diferentes.

Indicadores de Gestión del Desempeño y Dirección por Objetivos (DPO) (%)*
[404-3]



*Porcentaje de personas participantes en el sistema DPO. El desglose por género para este indicador está disponible en el anexo de este informe.
Nota 1: en Australia, Guatemala e Irlanda presentan un volumen de plantilla que no es relevante a efectos de este indicador.
Nota 2: el dato referente a 2016 de Colombia se ha calculado excluyendo la información relativa a Electricaribe.

Comunicación interna con los empleados

Estrategia de comunicación interna

Ligado al periodo de crecimiento que afronta la compañía, existe un importante reto de transformación para hacer frente a los objetivos estratégicos: la anticipación, la proactividad, la innovación, la seguridad, la mejora continua y el cliente en el centro, son claves para ello.

El valor de crecimiento ha ido implícito en el enfoque de comunicación de todas las temáticas y proyectos enmarcados en los objetivos específicos de comunicación interna:

- > Alinear a la organización con los objetivos estratégicos.
- > Fomentar la cultura y valores corporativos.
- > Mejorar el clima laboral.

Con este enfoque, Gas Natural Fenosa llega a sus empleados a través de diferentes canales, entre los que destaca la intranet corporativa Naturalnet, la revista interna Natural, que se distribuye a todos los países en sus diferentes idiomas, y todas aquellas acciones que fomentan la comunicación directa con los directivos y otros equipos de trabajo. Durante 2016, se realizaron alrededor de 900 publicaciones a través de Naturalnet y casi 50 vídeos de comunicación interna, muchos de ellos protagonizados por los propios empleados.

Campañas de sensibilización

Las campañas de comunicación interna han permitido a los empleados conocer e implicarse en los proyectos claves de la compañía y que repercuten directamente en su día a día.

En coherencia con el posicionamiento de la compañía, los mensajes han ido acompañados de “hechos”, lo que da solidez a los argumentos, dando visibilidad a aquello que ya se está haciendo bien, reconociendo a los equipos sus logros y también apelando a su responsabilidad.

Durante 2016, se ha dado a conocer a todos los empleados la nueva Visión Estratégica del grupo 2016-2020. Asimismo, se ha continuado con la campaña Compromiso con la Seguridad y la Salud, que junto a la campaña Customer Experience: el cliente en centro y el Programa Embajadores se están convirtiendo en verdaderos motores de cambio cultural para las personas que forman parte de la compañía.

Se han lanzado también otras campañas relevantes como la nueva Política de Responsabilidad Corporativa, el Plan de Cibersecurity o el Plan de Voluntariado corporativo, entre otras.

Todas estas campañas se ponen en marcha a través de diferentes canales: publicaciones informativas en la intranet, cartelería en centros de trabajo, *mailing* a empleados, material audiovisual de divulgación, conferencias y otras acciones de impacto.

Actividades de carácter emocional con empleados

Algunas de las iniciativas de comunicación interna, tienen como objetivo lograr la implicación y participación de los propios empleados, en su entorno laboral o extra-laboral, con otros equipos y personas. Un ejemplo de ello, son los concursos o la participación en las actividades del Club Deportivo de Gas Natural Fenosa.

La convocatoria anual de los Premios Nuestra Energía, que fomenta la aportación de ideas innovadoras y de mejora en el trabajo, reconoce la involucración personal en la compañía y fomenta el orgullo de pertenencia a la misma, además de evaluar y potenciar el valor de la innovación.

En 2016, se dio continuidad al concurso Contactos de Seguridad. Además, se ha lanzado una nueva iniciativa, el Premio Liderazgo en Seguridad y Salud, donde son los propios empleados quienes nominan a compañeros como referentes en esta materia.

Potenciar la cercanía a través de la comunicación directa

Durante 2016, se ha continuado con el Programa Dialoga, cuyo objetivo es acercar la alta dirección de la compañía a los empleados, a través de acciones de diálogo, comunicación y transmisión de la información.

Entre estas acciones destacan los Desayunos con la Dirección y Tengo una Pregunta, donde se plantean cuestiones a directivos de la compañía, así como las convocatorias Hablando de la Compañía, en la que directores del Top 50 ofrecen sesiones informativas en las que se expone un contenido corporativo previamente elaborado, además de responder a las preguntas espontáneas de los empleados. Asimismo, incorporan temáticas específicas de su área de gestión. Además, durante 2016, se ha incorporado una nueva acción, los Mic: microeventos como encuentros de empleados con portavoces de algunos de los proyectos transversales de implantación en la compañía.

En 2016, se realizaron, solo en España, 40 acciones de comunicación directa, a través del Programa Dialoga, en las que participaron más de 2.200 personas. De esas acciones, 16 fueron Hablando de la Compañía, tres Hablando de la Compañía internacional, 15 Desayunos con la Dirección, dos Tengo una Pregunta y cuatro Mic.

Otras actuaciones como las reuniones funcionales de las áreas, han permitido a las personas alinearse con objetivos empresariales comunes, a la vez que facilitan la interrelación de los empleados y el intercambio de experiencias.

En Gas Natural Fenosa se realizan regularmente estadísticas de acceso a los canales, encuestas de satisfacción de las acciones y la auditoría anual

de comunicación interna, para medir el impacto de estos proyectos y la percepción de los empleados.



Campaña de comunicación Programa Embajadores

En el marco del proyecto Customer Experience, se ha puesto en marcha el Programa Embajadores, que incluye iniciativas que acercan la compañía a los clientes y ayudan a mejorar el conocimiento sobre él. En 2016, ha sido destacable el despliegue comunicativo de este proyecto que ha afectado, en una primera fase, a todos los empleados de España. A través de diferentes canales, se ha perseguido la implicación de los empleados en este programa facilitando a los mismos las herramientas necesarias

para conseguir su efectividad, lo que se ha denominado “Decálogo del buen embajador”. Entre las acciones de comunicación interna que se realizaron, destacan por su novedad e impacto la personalización de las máquinas de café con vinilos de la campaña, los vídeos realizados de cada una de las herramientas del decálogo con un cierto tono humorístico, los entregables físicos para los empleados, el porta-tarjetas de “embajador”, además de los canales habituales.



Las campañas de comunicación interna han permitido a los empleados conocer e implicarse en los proyectos clave de la compañía, y que además repercuten directamente en su día a día



Relaciones laborales

El respeto a los derechos fundamentales, a la libertad sindical, a la negociación colectiva, y a la cultura del acuerdo, constituyen principios esenciales de actuación para Gas Natural Fenosa, habiendo representantes de los trabajadores elegidos libremente en cada país en los que la compañía está presente.

Gas Natural Fenosa impulsa la negociación colectiva, promoviendo canales de comunicación como parte activa de sus principios corporativos.

Como resultado de ello, en España se ha firmado el II Convenio Colectivo de Grupo de Empresas Gas Natural Fenosa

con vigencia 2016-2020, que afecta a 5.250 trabajadores y a 22 sociedades de todos los ámbitos y líneas de negocio.

En el ámbito internacional, se han culminado los procesos de negociación en Argentina (dos acuerdos salariales firmados), Brasil (dos convenios colectivos firmados), Chile (doce convenios colectivos firmados con 19 sindicatos en los ámbitos de gas y electricidad), Colombia (un convenio colectivo de trabajo y ocho actualizaciones salariales) y México (seis convenios colectivos de trabajo firmados). En cómputo global, se han alcanzado la cantidad de 42 acuerdos colectivos en todo el grupo.

En el ámbito de todas las sociedades pertenecientes a Gas Natural Fenosa en 2016, existen un total de 80 sindicatos con representación diversa en sus ámbitos de actuación, ocho en España y 72 en el ámbito internacional.

Por último, señalar que, a 31 de diciembre de 2016, se han contabilizado 48.691 visitas, consultas y descargas de “Información Laboral” en Naturalnet en todo el grupo, y se han realizado 21.247 consultas, incidencias y peticiones a través del Servicio de Atención al Servicio de Atención al Empleado (SAE), atendidas directamente por dicho servicio o a través de Relaciones Laborales.

Anexo de indicadores

			Alemania	Argentina	Australia	Bélgica	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Francia	Guatemala	Holanda
Nº de empleados ^{1/2}			8	789	2	11	526	3.955	721	22	7.452	76	1	10
Desglose de la plantilla por franja de edad (%). ^{2/3}	18–35		50,00	17,87	0,00	63,64	29,85	31,98	29,40	31,82	13,16	68,42	0	10,00
	36–50		25,00	37,64	100	36,36	54,94	46,98	54,79	59,09	53,59	30,26	100	90,00
	>50		25,00	44,49	0,00	0	15,21	21,04	15,81	9,09	33,25	1,32	0	0,00
Desglose de la plantilla por género (%). ² [102-8]	Hombres		75,00	77,1	100,00	54,5	61,8	75,3	60,3	95,5	69,1	51,3	0,00	80,0
	Mujeres		25,00	22,9	0,00	45,5	38,2	24,7	39,7	4,5	30,9	48,7	100,0	20,0
Mujeres en puestos directivos (%). ^{2/4}	2014		–	14,7	–	–	32,4	11,5	43,7	–	24,4	20,0	–	–
	2015		–	14,3	–	–	31,1	16,0	42,5	–	24,9	25,0	–	–
	2016		0,0	14,7	–	0,0	38,1	17,3	44,6	0,0	25,5	22,2	–	0,0
Altos directivos procedentes de la comunidad local (%). ^{2/5} [202-2]	2014		–	100,0	–	–	66,7	–	66,7	–	99,4	0,0	–	–
	2015		–	100,0	–	–	60,0	–	50,0	–	99,4	33,3	–	–
	2016		–	100,0	–	–	40,0	25,0	50,0	–	99,4	50,0	–	–
Desglose de la plantilla por categorías profesionales y género (%). ² [102-8]	Equipo directivo	Hombres	12,5	3,7	0,0	9,1	4,9	2,3	4,3	4,5	10,3	9,2	0,0	10,0
		Mujeres	0,0	0,6	0,0	0,0	3,0	0,5	3,5	0,0	3,5	2,6	0,0	0,0
	Mandos intermedios	Hombres	0,0	11,4	0,0	0,0	12,5	9,3	7,5	4,5	15,2	10,5	0,0	10,0
		Mujeres	0,0	3,5	0,0	9,1	6,5	2,5	3,5	0,0	3,8	5,3	100,0	0,0
	Técnicos	Hombres	62,5	11,2	100,0	45,5	17,1	26,6	20,1	9,1	19,0	28,9	0,0	50,0
		Mujeres	25	3,8	0,0	27,3	11,8	9,6	16,5	0,0	12,0	28,9	0,0	20,0
	Puestos operativos	Hombres	0,0	50,8	0,0	0,0	27,2	37,1	28,4	77,3	24,7	2,6	0,0	10,0
		Mujeres	0,0	15,0	0,0	9,1	16,9	12,1	16,2	4,5	11,6	11,8	0,0	0,0
Desglose de la plantilla por tipo de contrato (%). ² [102-8]	Contratos fijos	Hombres	75,0	77,1	100,0	54,5	61,8	73,7	25,0	95,5	68,1	51,3	–	80,0
		Mujeres	25,0	22,9	–	45,5	38,2	24,3	15,5	4,5	30,6	48,7	100,0	20,0
	Contratos temporales	Hombres	–	–	–	–	–	1,6	35,4	–	1,0	–	–	–
		Mujeres	–	–	–	–	–	0,4	24,1	–	0,3	–	–	–

¹ Nota: por el nuevo criterio NIIF que entró en vigor en 2014, hay una serie de sociedades que consolidan por puesta en equivalencia y de las cuales no se incluye el detalle de plantilla, sumarían un total de 3.393 empleados repartidos de la siguiente manera: Argentina 830, Colombia 1.478, Egipto 145, España 866 y Puerto Rico 74. Se han producido desinversiones en Chile a lo largo de 2016, adicionalmente el criterio para la contabilización de sociedades por integración porcentual se ha adecuado al de Cuentas Anuales.

² Nota: el dato de Colombia refleja la situación excluyendo la información relativa a Electricaribe.

³ Nota: Kangra Coal (Sudáfrica) es una sociedad No Gestionada, no hay detalle de información.

⁴ Nota: en Australia, Guatemala y Uganda no hay directivos.

⁵ Nota: con la adquisición de Vayu en Irlanda, entran nuevos directivos procedentes de la comunidad local.

Irlanda	Italia	Kenia	Marruecos	México	Moldavia	Panamá	Perú	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Sudáfrica	Uganda	Total
41	380	83	96	1.073	709	404	15	17	7	99	695	37	17.229
46,34	10,53	22,89	14,58	40,17	18,76	36,14	60,00	52,94	14,29	23,23	-	56,76	22,43
48,78	61,32	66,27	52,08	51,63	43,02	27,97	33,33	47,06	57,14	60,61	-	37,84	50,20
4,88	28,16	10,84	33,33	8,20	38,22	35,89	6,67	0,00	28,57	16,16	-	5,41	27,36
63,4	77,9	86,7	85,4	74,2	71,1	69,8	60,0	29,4	71,4	82,8	-	78,4	71,2
36,6	22,1	13,3	14,6	25,8	28,9	30,2	40,0	70,6	28,6	17,2	-	21,6	28,8
-	20,0	-	25,0	20,4	36	34,5	-	100	0,0	66,7	-	-	-
-	17,6	-	25,0	20,3	34,6	32,1	-	100	0,0	66,7	-	-	-
7,7	19,4	0,0	25,0	20,6	38,5	31	100	100	0,0	66,7	-	-	-
-	0,0	-	0,0	16,7	50,0	66,7	-	-	0,0	-	-	-	92,6
-	-	-	-	33,3	-	66,7	-	-	-	-	-	-	92
100,0	-	-	-	50	-	66,7	-	-	-	-	-	-	92,6
29,3	7,6	1,2	3,1	5,0	2,3	5,0	0,0	0,0	28,6	1,0	-	0,0	6,6
2,4	1,8	0,0	1,0	1,3	1,4	2,2	13,3	11,8	0,0	2,0	-	0,0	2,3
7,3	13,4	13,3	37,5	16,6	18,8	21,3	6,7	0,0	14,3	21,2	-	37,8	13,6
2,4	2,1	2,4	2,1	3,3	5,4	7,9	0,0	0,0	0,0	8,1	-	8,1	3,7
26,8	17,1	6,0	11,5	23,0	5,9	14,4	33,3	23,5	14,3	7,1	-	8,1	19,9
29,3	7,4	0,0	2,1	9,9	6,6	9,7	20,0	41,2	0,0	5,1	-	2,7	10,6
0,0	39,7	66,3	33,3	29,5	44,1	29,2	20,0	5,9	14,3	53,5	-	32,4	31,1
2,4	10,8	10,8	9,4	11,4	15,5	10,4	6,7	17,6	28,6	2,0	-	10,8	12,2
61,0	77,9	83,1	85,4	65,1	71,1	69,8	60,0	29,4	71,4	82,8	-	78,4	68,2
36,6	22,1	12,0	14,6	23,2	28,1	30,2	40,0	70,6	28,6	16,2	-	18,9	27,3
2,4	-	3,6	-	9,1	-	-	-	-	-	-	-	-	3,0
-	-	1,2	-	2,6	0,8	-	-	-	-	1,0	-	2,7	1,5

Anexo de indicadores

			Alemania	Argentina	Australia	Bélgica	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Francia	Guatemala	Holanda
Salario medio de hombres y mujeres por categoría profesional (euros). ²	Directivos	Hombres	–	77.000	–	–	79.730	127.464	66.833	–	95.264	91.053	–	–
		Mujeres	–	62.283	–	–	65.866	94.487	55.522	–	81.584	79.411	–	–
	Técnicos	Hombres	–	32.106	–	–	28.482	42.149	17.760	–	49.922	51.017	–	–
		Mujeres	–	28.297	–	–	25.785	35.908	14.286	–	45.694	44.271	–	–
	Adminis- trativos	Hombres	–	25.687	–	–	–	25.275	7.705	–	42.268	33.197	–	–
		Mujeres	–	23.442	–	–	22.163	20.179	6.885	–	35.799	31.447	–	–
	Operativos	Hombres	–	27.217	–	–	16.482	15.342	6.477	–	38.447	–	–	–
		Mujeres	–	31.450	–	–	15.724	12.539	7.088	–	29.070	–	–	–
Relación salario mínimo estándar y salario mínimo local por país y género. [202-1]	Total		–	2,83	–	–	2,90	1,99	1,61	–	2,17	1,50	–	–
	Hombres		–	2,82	–	–	2,65	1,99	1,80	–	2,17	1,46	–	–
	Mujeres		–	2,83	–	–	3,15	1,98	1,42	–	2,17	1,54	–	–
Relación total anual de la persona mejor pagada de la compañía con la retribución total anual media de la plantilla). ^{6/7} [102-38]	2016		–	7,81	–	–	12,30	14,70	17,07	–	14,56	3,85	–	–
Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la compañía con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla). ^{8/9} [102-39]	2016		–	0,86	–	–	1,09	0,00	1,16	–	0,93	2,06	–	–
Índice de rotación (%) (nº de bajas/plantilla media). [401-1]	2016		13,8	5,9	44,8	9,8	2,8	14,8	4,0	–	3,7	15,8	72,2	11,8

² Nota: el dato de Colombia refleja la situación excluyendo la información relativa a Electricaribe.

⁶ Nota: Australia, Costa Rica, Guatemala, Irlanda, Perú, Puerto Rico y Uganda presentan un volumen de plantilla que no es relevante a efectos de este indicador.

⁷ Nota: relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.

⁸ Nota: relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.

⁹ Nota: los datos a cero significan que uno de los indicadores es igual a cero.

Irlanda	Italia	kenia	Marruecos	México	Moldavia	Panamá	Perú	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Sudáfrica	Uganda	Total
-	68.769	-	86.428	35.633	18.317	42.885	-	-	-	108.212	-	-	-
-	65.762	-	82.460	30.990	17.959	44.307	-	73.593	-	82.645	-	-	-
-	37.034	-	33.102	13.621	7.644	17.613	-	34.121	-	21.852	-	-	-
-	37.625	-	29.153	13.610	7.464	20.561	-	31.302	-	24.393	-	-	-
-	29.525	-	10.773	7.092	8.160	17.738	-	-	-	12.596	-	-	-
-	28.890	-	12.719	9.168	9.773	17.022	-	24.180	-	9.747	-	-	-
-	-	-	16.020	5.845	4.666	14.328	-	-	-	12.273	-	-	-
-	30.584	-	-	5.901	4.850	-	-	-	-	-	-	-	-
-	1,25	-	2,90	3,20	2,72	1,47	-	3,57	-	2,47	-	-	-
-	1,26	-	2,50	3,04	2,72	1,55	-	4,20	-	1,97	-	-	-
-	1,24	-	3,30	3,36	2,72	1,38	-	2,94	-	2,96	-	-	-
-	3,69	-	3,33	8,11	6,41	14,45	-	2,46	-	6,82	-	-	-
-	0,00	-	1,07	2,00	0,52	1,12	-	1,83	-	1,09	-	-	-
51,2	1,1	20,9	1,0	5,7	6,3	4,2	-	6,9	-	9,8	-	-	7,1

Anexo de indicadores

			Alemania	Argentina	Australia	Bélgica	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Francia	Guatemala	Holanda
Índice de rotación voluntaria (%) (n° de bajas voluntarias/plantilla media). [401-1]	2016		–	3,2	44,8	9,8	1,1	3,6	2,8	–	0,8	12,9	72,2	11,8
Indicadores de gestión del desempeño y dirección por objetivos (DPO) desglosado por género y categoría profesional. ^{2/10} [404-3]	Equipo directivo	Hombres	–	3,0	0,0	–	4,9	–	3,9	4,5	10,2	9,5	0,0	–
		Mujeres	–	0,6	0,0	–	3,0	–	3,5	0,0	3,5	1,9	0,0	–
	Mandos inter-medios	Hombres	–	3,0	0,0	–	7,4	–	5,0	0,0	3,9	8,6	0,0	–
		Mujeres	–	2,5	0,0	–	4,8	–	2,8	0,0	2,0	4,8	0,0	–
	Técnicos	Hombres	–	3,3	0,0	–	1,0	–	6,4	0,0	7,6	33,3	0,0	–
		Mujeres	–	0,9	0,0	–	1,5	–	4,6	0,0	4,0	25,7	0,0	–
	Puestos operativos	Hombres	–	0,6	0,0	–	0,0	–	0,1	0,0	3,0	0,0	0,0	–
		Mujeres	–	0,3	0,0	–	0,0	–	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	—
	Total	Hombres	–	10,0	0,0	–	13,3	–	15,4	4,5	24,7	51,4	0,0	–
		Mujeres	–	4,3	0,0	–	9,3	–	10,8	0,0	11,2	32,4	0,0	–
Total		–	14,3	0,0	–	22,6	–	26,2	4,5	35,9	83,8	0,0	–	
Plantilla promocionada (%). ¹¹	2014		–	7,2	–	–	18,7	14,7	5,2	–	7,8	5,4	–	–
	2015		–	5,2	–	–	10,3	8,4	4,0	–	13,5	18,2	–	–
	2016		–	1,4	–	–	11,2	9,2	2,5	–	9,9	21,1	–	–

² Nota: el dato de Colombia refleja la situación excluyendo la información relativa a Electricaribe.

¹⁰ Nota: para Alemania, Bélgica, Holanda y Francia (Sociedad Gas Natural Europe y sus sucursales) se da cifra consolidada en Francia.

¹¹ Nota: en Alemania, Australia, Bélgica, Costa Rica, Guatemala, Holanda, Irlanda, Portugal, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones entre la plantilla en 2016.

Irlanda	Italia	kenia	Marruecos	México	Moldavia	Panamá	Perú	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Sudáfrica	Uganda	Total
51,2	0,5	20,9	1,0	4,2	3,5	1,8	–	6,9	–	8,9	–	–	2,5
0,0	7,6	0,0	3,1	5,0	2,3	5,0	0,0	0,0	28,6	1,0	–	0,0	–
0,0	1,8	0,0	1,0	1,3	1,4	2,2	6,7	11,8	0,0	2,0	–	0,0	–
0,0	5,5	0,0	9,4	14,0	0,4	20,8	6,7	0,0	14,3	21,2	–	0,0	–
0,0	2,1	0,0	2,1	3,2	0,0	7,9	0,0	0,0	0,0	8,1	–	0,0	–
0,0	11,8	0,0	11,5	22,1	0,0	12,9	20,0	23,5	14,3	6,1	–	0,0	–
0,0	6,8	0,0	2,1	9,6	0,0	9,2	0,0	41,2	0,0	5,1	–	0,0	–
0,0	0,0	0,0	0,0	6,1	0,0	27,0	6,7	5,9	14,3	52,5	–	0,0	–
0,0	0,3	0,0	0,0	4,8	0,0	9,9	0,0	17,6	28,6	2,0	–	0,0	–
0,0	25,0	0,0	24,0	47,2	2,7	65,6	33,3	29,4	71,4	80,8	–	0,0	–
0,0	11,1	0,0	5,2	18,9	1,4	29,2	6,7	70,6	28,6	17,2	–	0,0	–
0,0	36,1	0,0	29,2	66,1	4,1	94,8	40,0	100,0	100,0	98,0	–	0,0	–
–	1,6	–	1,0	4,7	12,5	12,7	–	–	–	11,0	–	–	–
–	10,3	–	1,0	9,4	11,6	1,9	–	–	–	5,6	–	–	–
–	12,9	–	2,1	6,2	15,5	1,7	–	–	–	16,2	–	–	–

Anexo de indicadores

		Alemania	Argentina	Australia	Bélgica	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Francia	Guatemala	Holanda
Empleados con y sin convenio colectivo. ² [102-41]	Excluidos de convenio	0,0	21,9	0,0	18,2	24,5	5,2	29,1	0,0	28,0	69,7	0,0	0,0
	Incluidos en convenio	100,0	78,1	100,0	81,8	75,5	94,8	70,9	100,0	72,0	30,3	100,0	100,0
Afiliación sindical (%). ^{2/12}	2014	–	47,8	–	–	12,0	–	58,0	–	24,8	–	–	–
	2015	–	31,3	–	–	10,3	41,9	46,3	–	25,6	–	–	–
	2016	–	48,0	–	–	9,9	67,1	4,93	–	35,3	–	–	–
Empleados en edad de retiro a cinco años (%). ^{2/12} [EU15]	Equipo directivo	–	14,7	–	–	2,4	7,3	14,3	–	3,6	0,0	–	–
	Mandos intermedios	–	11,0	–	–	7,0	4,9	2,5	–	7,1	0,0	–	–
	Técnicos	–	7,6	–	–	4,6	3,8	4,9	–	4,2	0,0	–	–
	Puestos operativos	–	20,0	–	–	3,4	6,7	6,2	–	13,0	9,1	–	–
	Total	–	16,6	–	–	4,4	5,5	6,0	–	7,8	1,3	–	–
Empleados en edad de retiro a diez años (%). ² [EU15]	Equipo directivo	0,0	52,9	–	–	16,7	19,1	26,8	0,0	13,5	0,0	–	–
	Mandos intermedios	–	31,4	–	–	21,0	12,8	24,1	0,0	20,7	0,0	–	–
	Técnicos	28,6	16,1	–	–	10,5	9,4	15,9	0,0	13,8	0,0	–	–
	Puestos operativos	–	39,1	–	–	8,6	17,8	16,8	5,6	33,1	9,1	–	–
	Total	25,0	35,1	–	–	12,2	14,2	18,0	4,5	22,1	1,3	–	–
Nuevas contrataciones. [401-1]	2014	–	26	0	–	45	890	844	0	176	16	0	–
	2015	–	41	0	–	50	644	236	3	306	31	0	–
	2016	2	40	–	3	6	528	61	–	164	21	–	3

² Nota: el dato de Colombia refleja la situación excluyendo la información relativa a Electricaribe.

¹² Nota: en Chile la variación se ha producido como consecuencia de no haber sido considerados, en el año 2015, la afiliación de ámbito gas, así como por las modificaciones producidas en el grupo empresarial. Kenia y Sudáfrica: se han incorporado al perímetro.

Irlanda	Italia	kenia	Marruecos	México	Moldavia	Panamá	Perú	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Sudáfrica	Uganda	Total
97,6	1,8	0,0	32,3	20,0	0,0	59,2	0,0	0,0	57,1	3,0	–	0,0	20,5
2,4	98,2	100,0	67,7	80,0	100,0	40,8	100,0	100,0	42,9	97,0	–	100,0	79,5
–	40,2	–	67,0	21,4	66,2	38,6	–	–	–	–	–	51,5	72,5
–	42,3	–	67,0	19,8	62,8	39,1	–	–	–	–	–	39,4	–
–	42,3	45,8	67,7	21,6	60,6	37,7	–	–	–	–	86,7	31,4	–
–	0,0	0,0	25,0	2,9	15,4	24,1	–	–	0,0	0,0	–	–	5,0
–	6,8	0,0	13,2	2,3	21,1	22,9	–	–	100	6,9	–	–	7,9
–	1,1	20,0	15,4	2,3	13,5	10,3	–	–	0,0	0,0	–	–	4,3
–	3,1	1,6	7,3	6,4	28,6	35,6	–	–	0,0	12,7	–	–	11,7
–	2,9	2,4	11,5	4,0	24,4	25,0	–	–	14,3	9,1	–	–	8,2
–	5,6	100,0	100,0	8,8	30,8	34,5	–	–	0,0	33,3	–	–	15,8
–	15,3	7,7	57,9	8,0	33,9	35,6	–	–	100,0	10,3	–	5,9	20,4
–	5,4	20,0	15,4	5,1	15,7	14,4	–	–	0,0	8,3	–	0,0	11,6
–	20,3	9,4	31,7	13,7	43,7	49,4	–	–	0,0	21,8	–	6,3	26,7
–	14,5	10,8	42,7	9,4	37,4	35,9	–	–	14,3	17,2	–	5,4	20,0
0	9	–	1	87	38	25	0	2	1	2	–	2	2.164
0	11	–	0	126	36	40	0	5	0	2	–	7	1.538
48	6	1	–	91	27	41	7	4	–	2	–	4	1.059

Anexo de indicadores

		Alemania	Argentina	Australia	Bélgica	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Francia	Guatemala	Holanda
N° de empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad. ¹³ [401-3]	Hombres	2	5	1	0	6	36	15	0	174	4	0	1
	Mujeres	0	5	0	1	9	87	15	1	79	8	0	0
	Total	2	10	1	1	15	123	30	1	253	12	0	1
N° de empleados que se acogieron a su derecho de baja por paternidad/maternidad. [401-3]	Hombres	2	5	0	0	3	15	15	0	164	4	0	1
	Mujeres	0	5	0	1	8	87	15	0	77	8	0	0
	Total	2	10	0	1	11	102	30	0	241	12	0	1
N° de empleados que no regresaron a su puesto de trabajo una vez finalizado el periodo de permiso por paternidad/maternidad. [401-3]	Hombres	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Mujeres	0	0	0	0	0	32	0	0	6	0	0	0
	Total	0	0	0	0	0	32	0	0	7	0	0	0
Ratio de empleados que regresaron a su puesto de trabajo tras una baja por paternidad/maternidad y continúan en la compañía un año después del disfrute de la misma (%). [401-3]	Hombres	100,00	100,00	–	–	100,00	60,00	90,00	–	98,79	100,00	–	100,00
	Mujeres	100,00	100,00	–	–	100,00	78,95	87,50	–	94,79	100,00	–	100,00
	Total	100,00	100,00	–	–	100,00	75,00	88,64	–	97,32	100,00	–	100,00

¹³ Nota: el concepto de baja por maternidad/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 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 126 días pagados al 100% por la Seguridad Social. Transcurrido este periodo tienen derecho a tomarse la excedencia por maternidad hasta 3 años pagados al 30% por Seguridad Social y de 3 a 6 años 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.

Irlanda	Italia	kenia	Marruecos	México	Moldavia	Panamá	Perú	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Sudáfrica	Uganda	Total
1	7	11	3	28	14	10	0	0	0	2	–	5	325
0	7	1	0	18	7	2	0	1	0	3	–	1	245
1	14	12	3	46	21	12	0	1	0	5	–	6	570
1	7	11	3	28	6	10	0	0	0	2	–	5	282
0	7	1	0	18	7	2	0	1	0	3	–	1	241
1	14	12	3	46	13	12	0	1	0	5	–	6	523
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	45
0	0	0	0	2	6	0	0	0	0	0	0	0	47
–	100,00	83,33	100,00	94,29	100,00	100,00	–	–	–	100,00	–	100,00	93,65
–	100,00	100,00	100,00	82,35	100,00	100,00	–	–	–	66,67	–	–	87,92
–	100,00	87,50	100,00	90,38	100,00	100,00	–	–	–	83,33	–	100,00	90,79

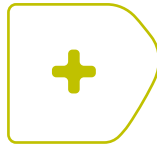
Seguridad y salud

[103-1], [103-2] y [103-3] (Seguridad y salud ocupacional)

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



La actuación de la compañía va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y otros requisitos que voluntariamente adopta, impulsando la mejora continua en las condiciones de trabajo y en la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar, involucrando no sólo a las personas que forman Gas Natural Fenosa, sino también a los proveedores, empresas colaboradoras, clientes y otros grupos de interés



Compromisos y principios de actuación responsable con la seguridad y la salud

- > Garantizar que la seguridad y la salud son una responsabilidad individual no delegable, que a través de un compromiso colectivo visible es liderada por la alta dirección y asumida de forma proactiva e integrada por toda la organización, así como por los 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, proveedores, clientes, público y a la seguridad de las instalaciones sea notificada, evaluada y gestionada de un modo apropiado.
- > Trabajar para mantener un entorno laboral exento de riesgos integrando en la gestión empresarial la prevención de riesgos laborales y las actuaciones de protección y promoción de la salud y el bienestar.
- > Establecer el aprendizaje como motor de la cultura de la seguridad, mediante la formación continua, el análisis de accidentes e incidentes, la difusión de las lecciones aprendidas y la educación y la promoción de la salud.
- > Integrar criterios de seguridad y salud exigentes en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, instalaciones, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores y empresas colaboradoras, cuyo incumplimiento condicione el inicio o la continuidad de la actividad.
- > Invertir en nuevas estrategias de educación sanitaria y promoción de la salud, que permitan que el lugar de trabajo se convierta en el vector de transmisión de conductas saludables para el trabajador y su entorno.
- > Implementar actuaciones orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la salud de las personas que integran las comunidades donde la compañía opera.
- > Proporcionar los recursos y medios necesarios que posibiliten el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos en cada momento.

01

Nada es más importante que la seguridad y la salud

02

Todo accidente puede ser evitado

03

La seguridad es una responsabilidad de la Dirección

04

La seguridad es una responsabilidad individual

05

Todos los trabajos se deben planificar y ejecutar pensando en la seguridad



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 3: salud y bienestar

El tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades es importante para la construcción de sociedades prósperas.”

Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad de modo que la seguridad, la salud y el bienestar de las personas sean una prioridad, como se refleja en su Compromiso de seguridad y salud. En concreto, desde los servicios de salud ubicados en los centros de trabajo, la compañía contribuye al cumplimiento de metas del ODS relacionadas con la prevención, asistencia, tratamiento agudo y promoción de la salud ocupacional. La compañía ha desarrollado herramientas para la gestión del estrés laboral y ha definido un dispositivo de prevención de estrés postraumático. Respecto a las metas del ODS relacionadas con la seguridad vial, cabe señalar que la compañía dispone de un plan específico de seguridad vial.



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016

Plan de actuación global para empresas colaboradoras.

Implantación global de la herramienta de gestión documental Controlar (Achilles).

Implantación del Plan de Compromiso de Seguridad y Salud en Chile.

Implantación de la cardio-protección a través de la introducción progresiva de desfibriladores a nivel internacional en los centros de trabajo y en todos los servicios médicos de la compañía.

Implantación progresiva del modelo de empresa saludable en los países pendientes de su implantación.

Acciones previstas 2017

+ Programa de sensibilización en seguridad y salud “Viaje a la seguridad para empresas colaboradoras.”

+ Implantación de la metodología de cálculo de indicadores de siniestralidad para empresas colaboradoras.

+ Implantación del nuevo modelo de gestión de formación de seguridad y salud en el ámbito global de la compañía.

+ Implantación de medicina predictiva.

+ Afianzamiento del modelo de empresa saludable en los países ya certificados, y conseguir nuevas certificaciones.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.

Seguridad y salud como estrategia en Gas Natural Fenosa

La seguridad y la salud son elementos esenciales dentro de la estrategia empresarial de Gas Natural Fenosa. En torno a ellos, se ha logrado una cultura común en la que todos los niveles de la compañía, liderada por el Consejo de Administración, han adquirido un compromiso firme para lograr la mejora continua en este ámbito.

La cultura preventiva de Seguridad y Salud en Gas Natural Fenosa se ha consolidado gracias a la implantación del “Plan de Compromiso de Seguridad y Salud” llevado a cabo entre 2012 y 2015. A partir de este ejercicio y gracias al trabajo realizado, los objetivos fijados han pasado de referirse a un proyecto con implicaciones temporales, a ser una realidad continuada e interiorizada. Bajo la nueva denominación “Compromiso de Seguridad y Salud” se sigue trabajando para mejorar los resultados obtenidos. El lema “nada es más importante que la Seguridad y la Salud” guía las actuaciones de toda la organización.

La participación de la dirección en los 817 Comités de Seguridad y Salud celebrados, la formación impartida sobre esta materia, siendo el aspecto que más horas de formación concentra con 220.252 horas, y la extensión de esta cultura a las empresas colaboradoras a través de 43.011 inspecciones o supervisiones de trabajo, son ejemplos visibles de los esfuerzos realizados desde el inicio del compromiso en 2012.

Compromiso de Seguridad y Salud

Tras el gran avance que ha supuesto el Compromiso de Seguridad y Salud, y con la integración de la seguridad y la salud como un valor tenido en cuenta por todas las personas de la organización, el año 2016 se ha presentado como el punto

“Nada es más importante que la seguridad y la salud”

Consolidación de las herramientas de gestión y reducción de la siniestralidad.	>
Mantenimiento de una cultura preventiva de seguridad y salud.	>
Globalización y estandarización de la gestión de la seguridad.	>

de inflexión hacia la consolidación de un compromiso continuo y estable con la seguridad y la salud.

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

Los cuatro ejes de actuación: liderazgo, empleados, empresas colaboradoras, e instalaciones y procesos continúan siendo los aspectos sobre los que se centra el Compromiso de Seguridad y Salud.

La implementación de las herramientas surgidas del proyecto ha hecho que los grupos de trabajo “redes”, diseñados en el año 2012, estén evolucionando a una nueva estructura para satisfacer las necesidades actuales del Compromiso de Seguridad y Salud.

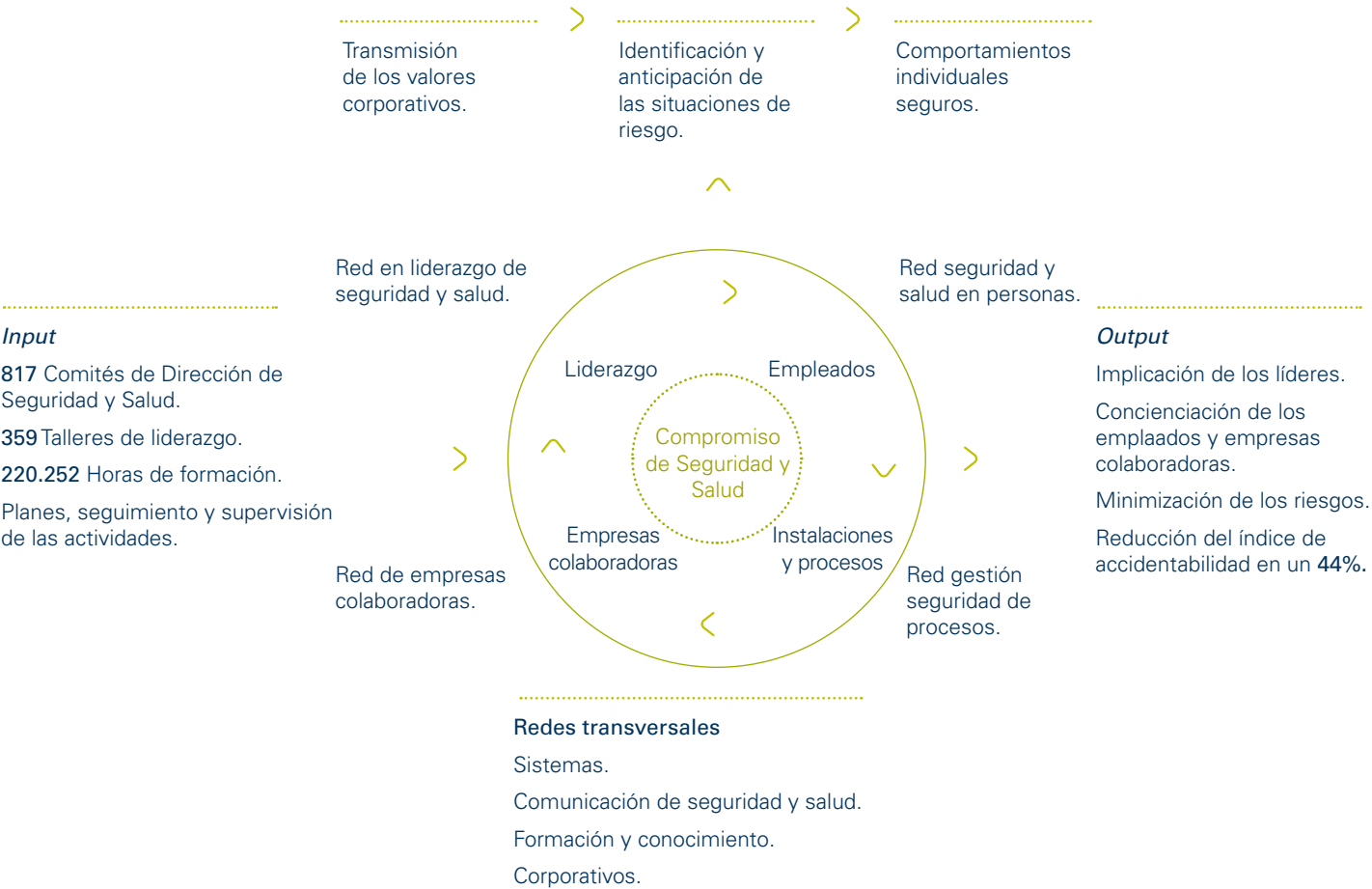


En 2017, los esfuerzos se centrarán en el funcionamiento y coordinación de las diferentes redes y comités, asegurando la aplicación del compromiso a nivel global.

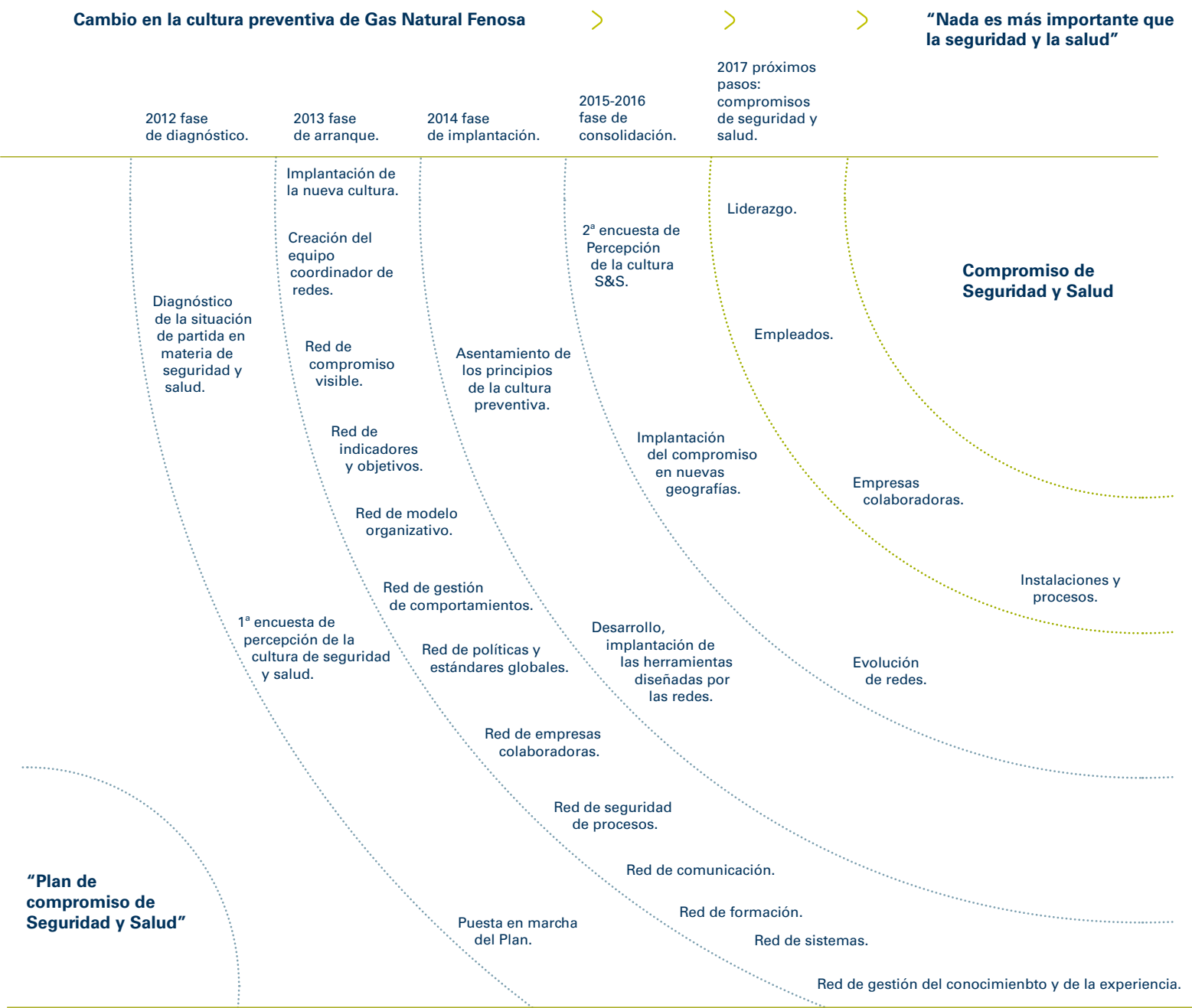
El cambio cultural ha servido para transferir los principios de seguridad y salud de la compañía a la actividad diaria, y se hace llegar a las empresas colaboradoras y a los nuevos negocios que se incorporan a Gas Natural Fenosa.



Cambio de la cultura de seguridad y salud



Desde el lanzamiento del plan, han sido muchos los hitos superados año tras año hasta consolidar el Compromiso de Seguridad y Salud, en el cual se sigue trabajando para mantener el liderazgo en materia de seguridad y salud.



Liderazgo en seguridad y salud

El liderazgo es considerado el motor del cambio cultural en la compañía. Supone un esfuerzo a todos los niveles organizativos y es promovido desde la dirección, de manera sólida y firme, para

que sea percibido en todas las tomas de decisiones, que siempre tienen en cuenta la seguridad y salud.

En 2016, se han consolidado los comités de dirección de seguridad y salud, y otros foros de presentación, discusión

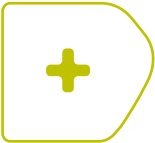
y decisión de propuestas. Y se han fomentado las acciones de coordinación, establecimiento de planes, seguimiento y supervisión de actividades de seguridad y salud en las diferentes áreas de la compañía.



En negrita: responsabilidades/grupos de trabajo principales.

En 2016, Gas Natural Fenosa ha actualizado sus redes para continuar impulsando la cultura de seguridad y salud en la compañía.

Objetivo		
Redes transversales.	Red de modelo organizativo (Liderazgo de Seguridad y Salud).	Potenciación del compromiso de la compañía mediante la fijación y medición de indicadores y objetivos de seguridad y salud, con el fin de extender las responsabilidades a todos los niveles y unidades de negocio.
	Red de seguridad de procesos.	Definición de un sistema de gestión y control, normas, procedimientos y auditorías para prevenir incidentes y accidentes graves.
	Red de seguridad y salud de las personas.	Elaboración de normas y estándares para todos los procesos que se consideran críticos o heterogéneos entre los difentes países.
	Red de empresas colaboradoras.	Elaboración del proceso de selección y evaluación de los riesgos de las empresas colaboradoras.
Redes transversales.	Red de comunicación.	Desarrollo del plan de comunciación destinado a empleados y empresas colaboradoras.
	Red de sistemas.	Diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas que dan soporte a las diferentes iniciativas en materia de seguridad y salud.
	Red de formación y conocimiento.	Planificación e impartición de la formación y desarrollo del procedimiento de gestión de aprendizajes y experiencias tras la investigación de accidentes e incidentes.
	Red de corporativos.	Estudio de las herramientas existentes para que lleguen al personal del ámbito corporativo.



El liderazgo es considerado el motor del cambio cultural en la compañía. Supone un esfuerzo a todos los niveles organizativos y es promovido desde la Dirección, de manera sólida y firme, para que sea percibido en todas las tomas de decisiones, que siempre tienen en cuenta la Seguridad y Salud



Cultura de seguridad y salud

El cambio cultural ha sido fruto de la implantación y mantenimiento de los más altos estándares en materia de seguridad y salud, orientados al objetivo que persigue la compañía: cero accidentes.

Encuesta de percepción de la cultura de seguridad y salud.

La encuesta de percepción de cultura de seguridad y salud llevada a cabo en 2015 ha sido el claro reflejo de la transformación producida en la cultura corporativa.

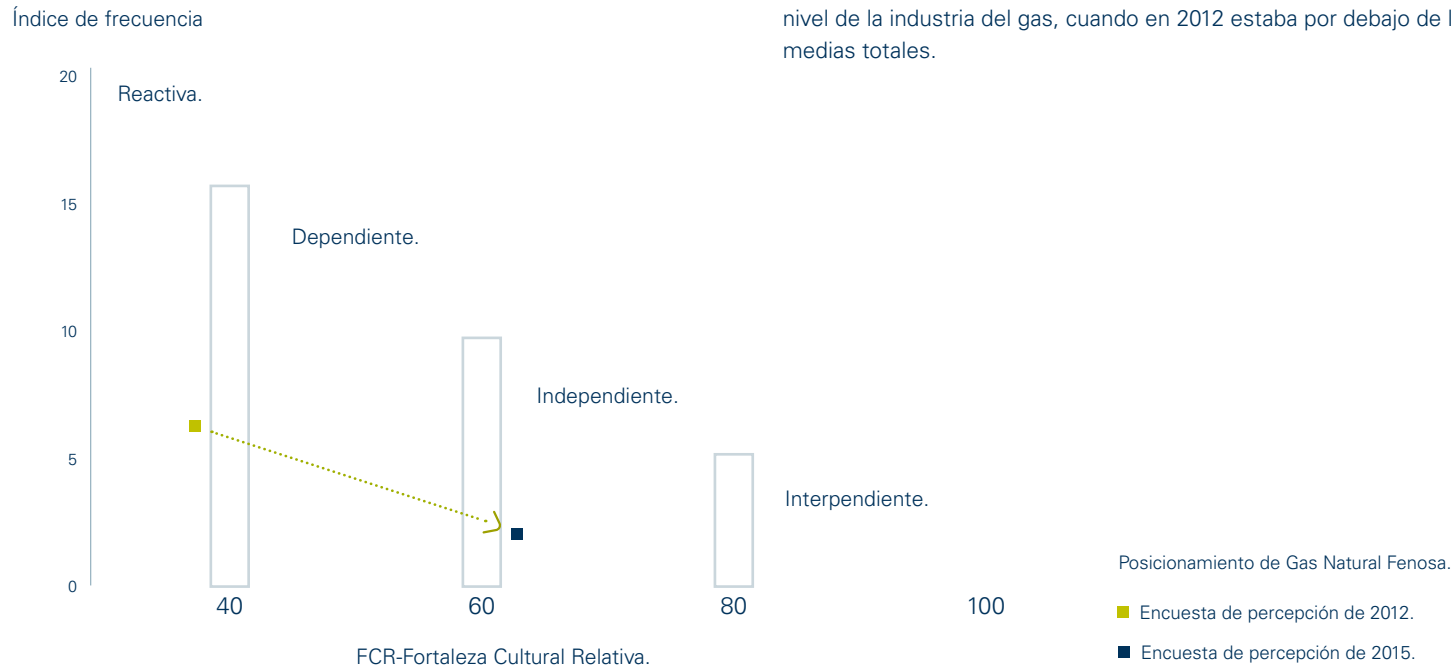
Esta encuesta, con una participación del 62% del total de la plantilla del grupo, reflejó que para los empleados, la seguridad se había convertido en algo personal y que, a través de sus acciones, puede marcar la diferencia en su entorno de trabajo. Además, este cambio de actitud se hizo efectivo con la reducción del Índice de Frecuencia, reduciéndose en un 45% en el periodo 2012-2015 y un 44%, con respecto a 2016.

La medición del cambio cultural se realizó mediante la Curva de Bradley de DuPont, una herramienta efectiva para la comprensión del desarrollo cultural en materia de seguridad en una compañía.

Gas Natural Fenosa pasó de situarse en fase reactiva en 2012 (Las personas no toman responsabilidad. Creen que la seguridad es más cuestión de suerte que de gestión, y que “los accidentes suceden”), a situarse en la fase independiente en 2015 (Las personas toman responsabilidad por ellos mismos. Creen que la seguridad es personal y que pueden marcar una diferencia con sus propias acciones), haciendo efectivo el cambio cultural en la compañía.

Un aspecto destacable es que todas las áreas presentaron avances positivos en la fortaleza cultural relativa, mejorando en un 75% el resultado obtenido en la encuesta realizada en 2012.

Los resultados de esta encuesta reflejaron que Gas Natural Fenosa se sitúa por encima de la media de la industria eléctrica y prácticamente al nivel de la industria del gas, cuando en 2012 estaba por debajo de las medias totales.





Cultura atendiendo a los más altos estándares

En línea con los objetivos de la compañía en materia de seguridad y salud, en 2016, se han elaborado, revisado e implantado estándares aplicables en las geografías en las que la compañía tiene presencia, gracias al establecimiento de criterios uniformes y homogéneos:

Criterios uniformes y homogéneos:

Estándares de liderazgo

- > Normas del mes: 12 meses, 12 normas.
- > Clasificación del riesgo en seguridad y salud de las empresas colaboradoras.

Estándares técnicos por criticidad de actividades

- > Trabajo en tensión.
- > Tala, poda y desbroce.
- > Transporte, carga y descarga de gas natural licuado.
- > Zanjas y excavaciones.
- > Manipulación de cargas con grúas autocargantes y grúas móviles autopropulsadas.
- > Trabajos en Tensión para instalaciones de >1kV.
- > Atmósferas explosivas.

Prevención de riesgos

Para garantizar la seguridad en las actividades de Gas Natural Fenosa, se han establecido actuaciones orientadas

a la prevención de accidentes e incidentes. Asimismo, se han desarrollado mecanismos que permiten aprender de los sucesos ocurridos para evitarlos en el futuro. Estas actuaciones se han

configurado en torno los principales ejes culturales de seguridad y salud de la compañía, los pilares de su compromiso.

Compromiso de Seguridad y Salud				Actividades		
Liderazgo	Creación del Comité de Accidentabilidad.	Plan de Acción Personal.	Talleres de liderazgo.	Creación de los comités de análisis e investigación de accidentes e incidentes.	Implicación directa de la línea de mando.	Análisis de los accidentes o incidentes en todos los comités y reuniones.
	Comités de Dirección de análisis de accidentes.	Tolerancia cero.				
	Comités de Seguridad y Salud.	Observaciones preventivas de seguridad.		Establecimiento de planes de acción y seguimiento para reducir la accidentabilidad.		Establecimiento de la "Pausa de Seguridad" para toda la compañía en caso de accidentes mortales y accidentes de especial relevancia.
Empleados	Reuniones periódicas de seguridad y salud.	Motivación y reconocimiento de empleados.	Premios para empleados. Líder en seguridad y salud del año.	Lecciones aprendidas y buenas prácticas.	Comunicación de accidentes e incidentes.	
	Evaluación de riesgos y mecanismos de gestión.	Elaboración de estándares de seguridad y salud.	Preparación y respuesta ante emergencias.	Líneas rojas: incumplimientos de seguridad de empleados.		
	Formación e información.	Contactos de seguridad.	Inspecciones documentadas.			
Prevención				Suceso	Mitigación	Comunicación > Aprendizaje
Empresas colaboradoras	Clasificación previa de las empresas colaboradoras.	Coordinación de actividades con empresas colaboradoras.		Establecimiento de planes de acción y seguimiento para reducir la accidentabilidad.	Incremento del peso de los objetivos asociados a la reducción de la accidentabilidad.	Establecimiento de planes de choque específicos.
	Talleres de sensibilización.	Observaciones preventivas de seguridad.		Líneas rojas y amarillas: incumplimientos de seguridad.	Inclusión de baremos de penalización en la contratación de aquellas empresas colaboradoras.	Deshomogeneización de empresas colaboradoras en las que se detectan incumplimientos graves, reiterativos.
		Minimizar riesgos.				
Instalaciones y procesos	Colaboración en grupos de trabajo intersectoriales para el aprendizaje.	Tolerancia cero.		Observatorio de seguridad individual.	Lecciones aprendidas y buenas prácticas.	Comunicación e investigación de accidentes e incidentes industriales.
	Información base de tecnología de los procesos técnicos.	Preparación y respuesta ante emergencias.	Análisis de riesgos de la seguridad de los procesos técnicos.			

Gestión de riesgos

La identificación y minimización de los riesgos relativos a la seguridad y la salud son tareas prioritarias para las áreas de seguridad y salud de Gas Natural Fenosa.

En este sentido, la compañía cuenta con mecanismos que permiten la evaluación y gestión de los riesgos, siendo este, un proceso de aprendizaje continuo en el que se busca la prevención y mitigación de las consecuencias de los mismos.

Evaluación del riesgo y mecanismos de gestión

El proceso de evaluación de riesgos laborales tiene por objetivo estimar la magnitud de aquellas que no han podido

evitarse. En estos casos, la compañía obtiene información para la adopción de medidas preventivas efectivas.

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

- > Evaluaciones de riesgos cada tres años.
- > Controles periódicos de las condiciones de seguridad y salud anualmente.

- > Seguimientos de las medidas preventivas a implantar como consecuencia de la evaluación de riesgos y controles periódicos cada trimestre.

Gas Natural Fenosa dispone de mecanismos específicos de gestión para hacer efectivo su objetivo de reducir al mínimo el número de accidentes. En 2016, los principales indicadores de estos mecanismos han sido:

20.207 observaciones preventivas de seguridad orientadas a la concienciación sobre los actos inseguros, y en las que los propios empleados detectan conductas que pueden mejorarse a nivel de seguridad.

50.138 inspecciones documentadas orientadas a la supervisión efectiva de la seguridad y salud en el trabajo y a la corrección de las anomalías detectadas.

3.034 registros de Tolerancia Cero orientados a eliminar situaciones de riesgo en el origen.

6.243 pausas de seguridad orientadas a reforzar el Compromiso con la Seguridad y la Salud de Gas Natural Fenosa, realizando una comunicación dirigida toda la organización que incida en la necesidad de adoptar cambios en nuestro día a día que consoliden nuestro compromiso con la seguridad de manera eficaz.

4.654 planes de acción personal, en los que cada líder se compromete a desarrollar acciones personales para poner en valor la seguridad y salud en su ámbito.

Seguimiento de **24.684** acciones orientado a llevar una adecuada gestión de las acciones a realizar como consecuencia de la detección de deficiencias mediante cualquiera de las herramientas de gestión de la compañía y garantizar su efectiva implantación y resolución.

Investigación de **todos** los accidentes e incidentes ocurridos orientada a aprender de los errores cometidos para no repetirlos y con el objetivo de reducir la siniestralidad.

61 lecciones aprendidas, 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.

158 contactos de seguridad, todas las reuniones se inician con un contacto de seguridad, en el cual se exponen casos reales que permiten mejorar nuestra conducta en el día a día.

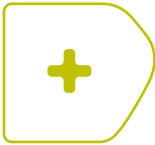
Sobre estos pilares, Gas Natural Fenosa continúa trabajando para gestionar los riesgos, minimizar los accidentes y los actos inseguros en la actividad cotidiana de sus trabajadores y colaboradores.

El Compromiso de Seguridad y Salud, también se hace efectivo a través de publicaciones periódicas en la intranet corporativa y con la implantación y consolidación de la herramienta informática Proasafety, que permite la gestión global de la prevención en la compañía.

Prevención de riesgos en empresas colaboradoras
[EU17]

Gas Natural Fenosa adquiere el compromiso de ofrecer un entorno de trabajo seguro no solo para sus empleados, sino para todos aquellos que hacen que la actividad de la compañía sea posible.

Por este motivo, el crecimiento de la implicación de las empresas colaboradoras dentro de la cultura de seguridad y salud ha resultado imprescindible.



Campaña “Mil maneras de prevenir” (Colombia)

Gas Natural Fenosa ha lanzado una campaña para identificar el riesgo de caídas al mismo nivel, los riesgos asociados a uso de escaleras, manipulación de cargas y factores ergonómicos.

A través de diferentes piezas y de una manera muy original, se presentan diferentes escenarios donde el riesgo está presente y la forma correcta de actuar para prevenirlo.

Los principales retos que se abordan con esta iniciativa son:

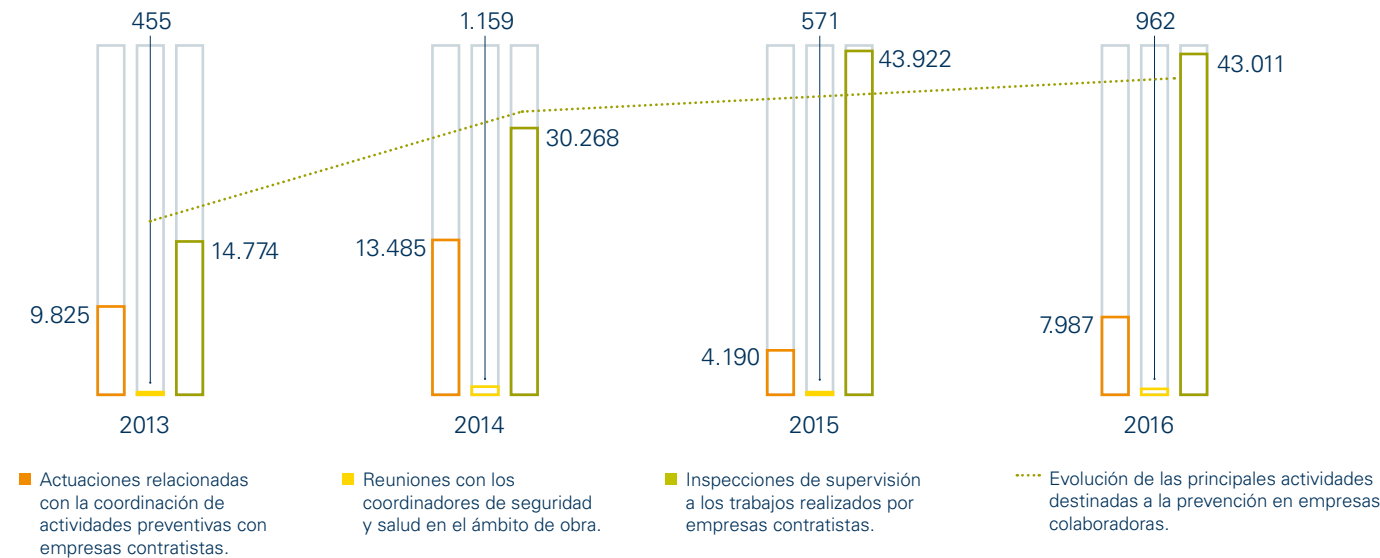
- > Identificar y abordar los diferentes tipos de riesgos que pueden generarse en las instalaciones propias de la compañía.
- > Eliminar los accidentes causados por este tipo de riesgos laborales.
- > Sensibilizar y promover la importancia de prevenir riesgos, a través de la divulgación de los mismos y de la puesta en valor de la responsabilidad individual de las personas.

Para alcanzar tal fin, se ha llevado a cabo la iniciativa “Viaje a la seguridad de las empresas colaboradoras”. Esta metodología, basada en la comunicación sencilla y frecuente, busca transmitir conceptos de seguridad generales y compartir experiencias. Para ello, el interlocutor clave de las empresas

colaboradoras incorpora “conversaciones de seguridad” en sus reuniones de trabajo, las cuales se caracterizan por su frecuencia, intensidad y brevedad.

Adicionalmente, se desarrollan actividades de refuerzo en materia de prevención de riesgos con empresas colaboradoras.

Principales actividades de prevención de riesgos



Asimismo, Gas Natural Fenosa ha desarrollado otros mecanismos orientados a garantizar que el nivel de seguridad de las empresas colaboradoras sea el mismo que el de personal propio.

En 2016, se registraron 6.144 empresas colaboradoras con un total de 110.939.272 horas trabajadas entre contratistas y subcontratistas, para la realización, entre otras, de actividades de construcción, operación o mantenimiento.¹

Gestión e investigación de los accidentes e incidentes

Ninguna empresa en la actualidad puede permitir que sea un riesgo para un trabajador estar en su puesto de trabajo. Por ello, uno de los pilares preventivos básicos de Gas Natural Fenosa es la reducción de situaciones de riesgo con objeto de eliminar los accidentes.

Tras lograr en años anteriores la unificación de criterios de reporte e investigación de sucesos para todos los países y negocios, así como el desarrollo de planes de actuación específicos, en 2016 se ha hecho hincapié en las acciones encaminadas a evitar su repetición.

Conseguir el objetivo de eliminar o reducir las situaciones de riesgo y, con ello, los índices de accidentabilidad, son fundamentales y constituyen un gran reto. Para ello, es indispensable gestionar toda la información de la que dispone la compañía, tanto de indicadores proactivos como de reactivos, con el objeto de desarrollar sistemas de análisis que permitan realizar estudio adecuados y pormenorizados para actuar antes de que ocurra un accidente.

Definición de requerimientos iniciales para empresas interesadas en colaborar con Gas Natural Fenosa en todas las fases.

Definición de criterios de valoración periódica de empresas colaboradoras en materia de seguridad y salud.

Implantación de la herramienta de control documental Controlar para dar seguimiento a requisitos legales por parte de las empresas colaboradoras.

En ese sentido, cabe destacar:



- 50% de los accidentes derivados de actividades de negocio.
Descenso del 2% al 1% en accidentes por contactos eléctricos, incendios, intoxicaciones o incidencias de gas entre otros.
- 44% del índice de frecuencia en el último año.
Descenso de 3,08 a 1,72.
- 69% del índice de frecuencia desde el inicio del proyecto.
Descenso de 5,60 a 1,72.

Definición de criterios de valoración, clasificación del riesgo en seguridad y salud y la aplicación de los estándares de seguridad y salud en empresas colaboradoras.

Definición de la sistemática para la transmisión del compromiso de seguridad y salud a las empresas colaboradoras.



- 43% en el reporte de incidentes.
Incremento de 1.556 a 2.221 incidentes reportados, lo que ha permitido reducir o eliminar las situaciones de riesgo potenciales.
- Desarrollo de Planes de choque específicos.
Debido a eventos de accidentabilidad relevante se elaboran planes relativos a Equipos de Protección Individual (EPIs), vehículos y manipulación de cargas.

¹ En relación con el reporte del indicador EU17, se reportan número de horas, en lugar de días, por consistencia con el reporte de otros indicadores de seguridad y salud, incluyendo únicamente el total de horas, sin el desglose por tipo de actividades.

En este sentido, son pieza indispensable las acciones derivadas de las investigaciones de accidentes e incidentes, y los aprendizajes derivados de los mismos. La distribución rápida y eficaz de los sucesos a toda la compañía para una implantación rápida y homogénea son las claves para conseguir la erradicación de las situaciones que los originan.

Cabe destacar que en 2016, se han realizado 16.192 reuniones y comités de seguridad y salud, donde se ha realizado seguimiento de indicadores de accidentabilidad, distribuido aprendizajes y realizado un seguimiento de las acciones encaminadas a la reducción de los mismos. Asimismo, se han llevado a cabo 6.243 “Pausas de Seguridad” derivadas de accidentes mortales y relevantes y encaminadas a su erradicación.

Una parte fundamental de este proceso es la actualización de normas y criterios de registro y notificación de accidentes, así como la optimización de la aplicación de registro de sucesos y seguimiento de las acciones.

Estas mejoras desarrolladas han permitido alcanzar importantes hitos de cara a la reducción de la accidentabilidad.

Asimismo, Gas Natural Fenosa está trabajando en la mejora de una nueva metodología para la contabilización de los accidentes basada en los estándares establecidos por OSHA. En 2017, se publicarán los datos de siniestralidad calculados en base a la metodología OSHA. De este modo, se utilizará una métrica de reconocido prestigio, ya utilizada por otras compañías.



Comunicación a empleados y planes de acción

El Compromiso de Seguridad y Salud, recoge como principales objetivos de comunicación reforzar el compromiso y reconocer el esfuerzo. Estos dos objetivos de comunicación se han alcanzado mediante las siguientes acciones:

- > Poniendo el foco en el riesgo de caídas al mismo nivel, la concienciación de la seguridad vial y en la seguridad de las empresas colaboradoras.
- > Proporcionando un valor añadido al empleado a través de acciones participativas.
- > Dando protagonismo al empleado a través del reconocimiento.

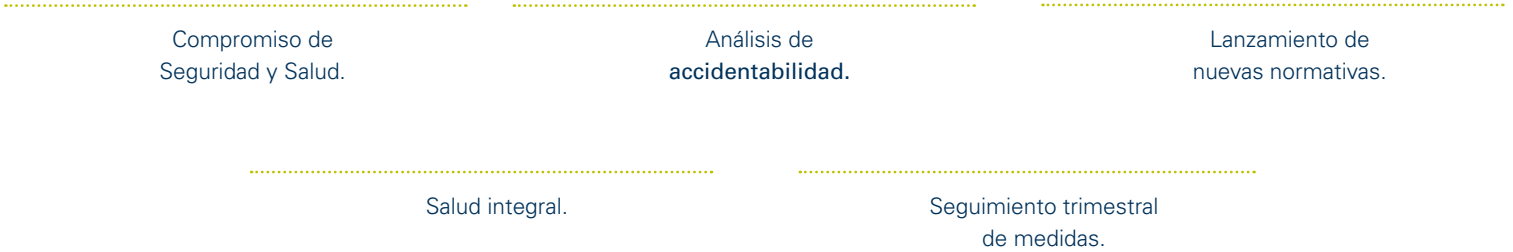
Consulta y participación

[403-1] y [403-4]

La gestión de la seguridad y la salud en Gas Natural Fenosa requiere el compromiso de todos los empleados de la compañía. Por este motivo, el grupo dispone de canales de transmisión de la información, consulta y participación que permiten fomentar la sensibilización y dar respuesta a sus necesidades de información en materia de seguridad y salud.

Un mecanismo de consulta y participación de los empleados son las reuniones periódicas de seguridad y salud que se celebran en todos los ámbitos de la compañía. Esto supone que la totalidad de los empleados tienen habilitado un canal de participación directa mediante las reuniones conjuntas entre la dirección y los empleados, estando así el 100% de la plantilla representada en las reuniones. Durante 2016, se han celebrado 13.637 reuniones de seguridad y salud.

Conviene destacar que la celebración de estas reuniones no es sustitutiva de los diferentes comités de seguridad y salud que por legislación laboral corresponden a cada país. Los principales asuntos, formalmente tratados durante el año 2016 en este tipo de reuniones con los representantes de los trabajadores son:



Seguridad vial

Plan de Seguridad Vial

La compañía continúa potenciando este plan específico iniciado en 2014 debido a la necesidad de extremar las precauciones en los trayectos *in itinere e in misión*, principales causas de los accidentes laborales en Gas Natural Fenosa.

El proyecto basa sus pilares en la formación presencial, *online*, campañas de revisión de vehículos y acciones de concienciación e información en seguridad vial en más de 30 países en los que este plan se está desarrollando.

Dentro de este marco, en junio de 2016, se celebró la Semana de la Seguridad Vial con el objetivo de que todos los empleados recordasen los riesgos como conductor y peatón, siendo capaces de prevenir y saber actuar ante cualquier situación de riesgo.

También, durante 2016, se produjo el lanzamiento de la formación de conducción práctica acompañada para el que se ha diseñado un *software* específico para los empleados de la compañía.



Reconocimiento de los empleados



I Premio Liderazgo en Seguridad y Salud

En 2016, se ha lanzado a todos los empleados de la compañía la convocatoria del primer Premio Liderazgo en Seguridad y Salud para reconocer el esfuerzo, el compromiso y el trabajo realizado en seguridad salud. Este premio tiene el objetivo de motivar y reconocer comportamientos ejemplares en esta materia.

Se puede participar proponiendo a un compañero como candidato a ser galardonado debiendo estar cada candidatura apoyada por un mínimo

de tres empleados de la compañía. De esta manera, es el equipo y el propio entorno de trabajo los que están reconociendo los méritos realizados por esta persona, premiando de este modo al que consideren merecedor del galardón.

En esta primera edición, se han presentado un total de 339 candidaturas, resultando ganador un empleado de la Dirección General de Latinoamérica en México.

Formación y sensibilización

El cambio cultural logrado en la compañía durante los últimos años en materia de seguridad y salud se debe en gran parte a los esfuerzos realizados por ofrecer una formación de calidad, tanto a empleados propios como a empresas colaboradoras.

En 2016, esta materia ha sido el área de conocimiento en el que se ha impartido un mayor número de horas, formándose a un total de 53.650 empleados, a través de 3.518 sesiones, lo que se traduce en 220.252 horas de formación. El número medio de horas de formación por empleado ha sido de 15,32.

Formación de las empresas colaboradoras

[EU18]

Para asegurar el compromiso de las empresas colaboradoras con la seguridad y la salud, Gas Natural Fenosa exige contractualmente 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.

Respecto a las empresas colaboradoras, en 2016, el 100% de las empresas colaboradoras de Gas Natural Fenosa ha certificado que sus empleados han recibido formación sobre seguridad y salud.

Además, se ha establecido normativa interna de aplicación global en la que se fomenta la coordinación entre las unidades operativas de negocio y sus empresas colaboradoras mediante talleres de liderazgo y sensibilización en materia de seguridad y salud.



Sensibilización
y liderazgo
para empresas
colaboradoras

La compañía dispone de un cuerpo especializado de formadores que ya alcanza 400 dinamizadores internos. Su misión es la de transmitir la filosofía del compromiso de seguridad y salud de la compañía a través de los talleres de liderazgo en los que participan directivos y mandos de todas las empresas que han sido seleccionadas como colaboradoras de Gas Natural Fenosa en el desarrollo de los trabajos.

Son estos mismos altos mandos de las empresas colaboradoras los que han de difundir dentro de sus organizaciones los mensajes clave entre el resto de sus colaboradores, a través de los talleres de sensibilización diseñados con este objetivo.

De esta forma, el compromiso está calando en todos los ámbitos de actuación de la compañía, tanto de personal propio como de empresas colaboradoras.

Gas Natural Fenosa solo podrá trabajar con aquellas empresas colaboradoras que asuman, compartan y apliquen su Compromiso de Seguridad y Salud. Para ello, ha establecido distintos mecanismos de difusión, comunicación y sensibilización.

Certificaciones

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

A lo largo de 2016, se han realizado 26 auditorías internas por auditores cualificados y 28 auditorías externas del sistema de gestión conforme a OHSAS 18001 cubriendo el 81,7% de la compañía.

Para el año 2017, está prevista la implantación de un sistema de auditorías internas que permitirá a cada negocio analizar el grado de implantación del Compromiso de Seguridad y Salud en cada uno de los negocios de la compañía.

Seguridad en las
instalaciones y procesos

[103-1], [103-2] y [103-3] (Seguridad y salud ocupacional)

Las actividades de la compañía que se realizan en campo cumplen y, en algunos casos superan, los requisitos legales. Gas Natural Fenosa dispone de sistemas orientados a asegurar el funcionamiento correcto de las instalaciones y los procesos, y la compañía cuenta con profesionales de gran experiencia que consiguen que se opere sin desviaciones significativas incluso allá donde el sistema pueda presentar oportunidades de mejora.

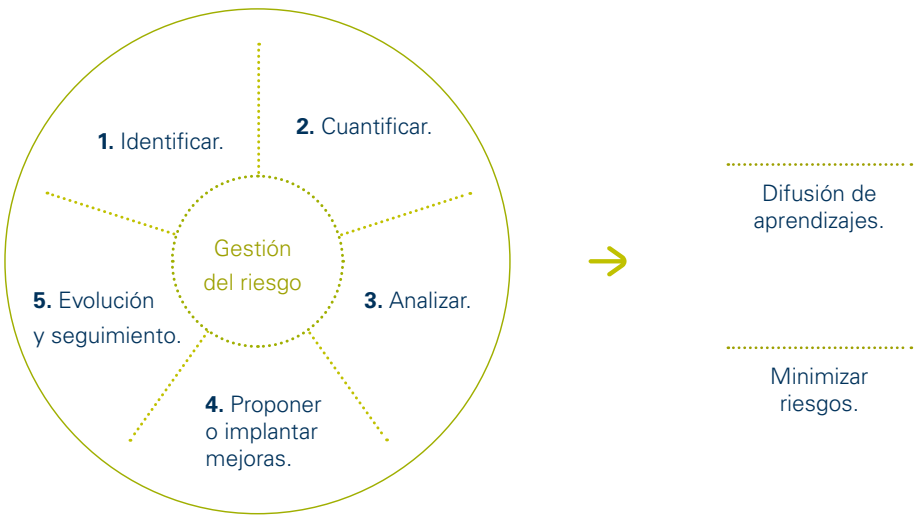
Gestión de riesgos en
instalaciones industriales

Gas Natural Fenosa tiene la gestión de riesgos industriales incluida dentro de la actividad preventiva.

Esta gestión de riesgos tiene como principales objetivos la detección y minimización de riesgos en actividades, productos y servicios que pudieran afectar a las instalaciones de la compañía o a su entorno, pudiendo ocasionar daños a las personas, al medio ambiente, o a los bienes.

Para su gestión, la compañía cuenta con una Unidad específica de Seguridad Industrial, con la misión de colaborar en la reducción de los riesgos industriales en la misma. Para su cumplimiento utiliza el siguiente esquema conceptual:

Gestión de riesgos en instalaciones industriales



El modelo con el que trabaja la Unidad de Seguridad Industrial se apoya en seis palancas:

Mapa de Riesgos y Gestión de Seguridad de Procesos.	Auditorías de seguridad y diagnósticos de riesgos.	Investigación de incidentes y accidentes.
Protección contra incendios.	Actividades de formación.	Actividades de divulgación.

Durante 2016, Gas Natural Fenosa ha continuado profundizando en cada una de las palancas desde la mejora continua y dentro de un proceso, que se realimenta con la experiencia del día a día, en coordinación con los diversos negocios industriales de la compañía.

Mapa de Riesgos y Gestión de Seguridad de Procesos

Gas Natural Fenosa dispone de una herramienta de evaluación de los riesgos de las instalaciones industriales en explotación para cada tipología de instalaciones, diseñada con una metodología propia. La herramienta pretende detectar puntos de riesgo y su posible afección a las personas, los bienes y el medio ambiente.

Se persigue el objetivo de prevenir y minimizar los impactos mediante evaluaciones periódicas de las instalaciones, que permitan detectar posibles puntos de mejora.

A día de hoy, siguen operativos los siguientes modelos de mapa de riesgos:

- > Gasoducto del Magreb.
- > Subestaciones eléctricas.
- > Plantas satélite de gas natural licuado.
- > Centrales de generación mediante ciclo combinado.

En 2016, se han realizado evoluciones de los mapas de riesgos del gasoducto del Magreb y de las plantas satélite de gas natural licuado.

Durante 2016, se ha avanzado en la gestión de seguridad de procesos mediante la elaboración de estándares globales. Uno de ellos es el estándar de "Análisis de Riesgos de Seguridad de los Procesos Técnicos", que regula todo lo relativo a los mapas de riesgos de las instalaciones industriales.

El mapa global de riesgos, herramienta que muestra geográficamente los riesgos generales a los que están expuestas las instalaciones industriales de la compañía, se ha completado y está en fase de implantación en todo el grupo. El mapa global de riesgos tiene como objetivo principal garantizar que los riesgos más relevantes sean correctamente identificados, evaluados y gestionados.

Así, es posible representar geográficamente una visión global de los riesgos de las instalaciones principales del grupo, en todos sus negocios y con ámbito internacional.

También, durante 2016, se llevó a cabo la revisión de la Política de Prevención de Accidentes Graves y del estándar para la prevención de accidentes graves, de aplicación en España, y que desarrolla el Sistema de Gestión de Seguridad que deben adoptar todos los establecimientos afectados por la nueva Directiva Europea 2012/18/UE relativa al control de riesgos en los que intervengan sustancias peligrosas.

En este sentido, cabe señalar que en el ámbito de la nueva directiva, además de las instalaciones que ya lo estaban por las anteriores directivas, se ven afectadas las instalaciones de almacenamiento subterráneo de gas, en los que se ha llevado a cabo una completa adaptación a la nueva normativa.

Igualmente, a lo largo de 2016, se ha implementado el estándar relativo al transporte, carga y descarga de gas natural licuado, actividad que afecta a numerosas instalaciones del grupo y que está en expansión.

Auditorías de seguridad y diagnósticos de procesos

Se realizan auditorías de seguridad a los diferentes procesos técnicos de la compañía, para verificar el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente del país, de los procedimientos técnicos establecidos por el grupo y de la normativa interna propia de la unidad de negocio.

Además, se revisa el seguimiento y control de los riesgos operacionales relativos a tecnología, accidentes y averías e impactos sobre el medio ambiente, y de los parámetros relevantes de gestión. El objetivo principal es aportar valor a las líneas de negocio y ayudar en la mejora continua de los procesos.

Asimismo, se realizan diagnósticos de procesos técnicos a petición de las diferentes unidades de negocio. De esta manera, se pone de manifiesto el grado de control que tienen de los mecanismos de supervisión del proceso para que, en caso de que se encuentren anomalías, puedan realizar las acciones oportunas para su corrección.

Las auditorías y los diagnósticos son realizados por equipos de auditores especialistas en los procesos técnicos de transporte y distribución de gas y electricidad, almacenamientos estratégicos de gas, generación eléctrica, plantas satélite de gas natural licuado (GNL) y de gas licuado de petróleo (GLP), estaciones de servicio de gas natural vehicular (GNV) e instalaciones de gestión energética.

Durante 2016, se realizaron las siguientes auditorías:

- > Mantenimiento de sistemas de distribución de electricidad.
- > Gestión de incidencias en sistemas de distribución de electricidad.
- > Puesta en servicio de las instalaciones de gas.

- > Construcción de las redes de distribución de gas.
- > Atención de urgencias en sistemas de transporte y distribución de gas.
- > Operación y mantenimiento de plantas de GLP.
- > Operación y mantenimiento de la planta de peak shaving.
- > Operación y mantenimiento del sistema de transporte de gas Magreb-Europa.
- > Operación y mantenimiento de plantas satélite de GNL para movilidad y estaciones de servicio asociadas (GNL y GNC).
- > Operación y mantenimiento de una central térmica de carbón.
- > Operación y mantenimiento de parques eólicos.

Además, se realizaron diagnósticos de procesos en España y a nivel internacional relacionados con el grado de implantación del sistema integrado de gestión en los almacenamientos subterráneos de gas, con el análisis de instalaciones de gestión energética, las condiciones de seguridad en una instalación de autoconsumo, con los requisitos de seguridad y regulatorios en instalaciones receptoras y aparatos a gas, y con el proyecto de cambio de gas de redes, instalaciones y aparatos a gas GLP a gas natural.

Investigación de incidentes y accidentes

Como estrategia preventiva, Gas Natural Fenosa incorpora la investigación de los incidentes y accidentes y la identificación de sus causas raíz como base para la formulación de medidas de mejora con el objetivo de aumentar la seguridad de las instalaciones y los procesos, y evitar su repetición.

La asesoría de grupos de trabajo designados para la investigación de accidentes, al igual que la participación directa en las mismas, son una actividad principal encaminada a reforzar la estrategia de extender el uso del Análisis de Causas Raíz (ACR).

Cabe señalar la formación especializada de ACR de investigación de accidentes, que en 2016 suma cinco cursos en los que han participado 70 personas procedentes de todas las áreas de negocio. Estas formaciones se han impartido en Colombia, España y México, asistiendo a las mismas empleados del grupo con sedes de trabajo en diferentes países.

De los análisis efectuados con estas metodologías, se observa que las causas raíz más comúnmente identificadas apuntan hacia debilidades en la preparación de los trabajos, la coordinación de los mismos, la necesidad de una mejor formación, y a deficiencias en la comunicación.

La difusión de las lecciones aprendidas en los distintos incidentes y accidentes, entre los diferentes colectivos, incluido personal de empresas colaboradoras, se ha revelado como una vía excelente para promover la reflexión sobre las consecuencias de los accidentes y aprender cómo evitarlos.

Protección contra incendios

En 2016, se aprobó el procedimiento general del modelo de protección contra incendios y se finalizó el desarrollo documental del mismo.

El modelo de protección contra incendios se creó y desarrolló con el objetivo de disponer en la compañía de la protección más adecuada a las necesidades de las instalaciones y sus riesgos, basado en

criterios estandarizados de protección de acuerdo a la tecnología, y a la normalización nacional e internacional.

Con este modelo se pretende conseguir la disminución de incidentes y accidentes de incendios y la reducción de las consecuencias de los incidentes y accidentes al utilizar las mejores prácticas y soluciones operativas en las instalaciones.

La reducción de las consecuencias implica:

- > Reducción del riesgo de daños a personas del entorno.
- > Reducción de costes por disminución/atenuación de la accidentabilidad.
- > Mejora de la imagen de la compañía.

Durante 2016, dentro de la colaboración y asesoría a los negocios, se ha trabajado en:

- > Prestar servicio de consultoría técnica a quien lo precisara, aumentando esta colaboración significativamente con respecto a 2015.
- > Finalizar los principales procedimientos técnicos y de gestión del modelo.
- > Desarrollar una aplicación informática para el mantenimiento de las bases de datos de sistemas de protección, proveedores, productos, proyectos, etc.
- > Planificar la formación, aplicando los módulos formativos de acuerdo a los comentarios y análisis de incidentes/accidentes analizados o investigados.

Las actividades más reseñables en materia de protección contra incendios llevadas a cabo durante 2016 son las siguientes:

- Identificación de acciones de mejora en instalaciones de protección contra incendios, con el objetivo de minimizar riesgos de incendio y explosión. Esta acción ha sido realizada en las centrales de ciclo combinado de México.
- Finalización de la mejora de protección contra incendios de las centrales de ciclo combinado de España.
- Finalización de la primera fase de los trabajos de mejora de protección contra incendios de las centrales de combustión de República Dominicana.
- Establecimiento de actuaciones de mejora en protección contra incendios en las subestaciones eléctricas de Colombia y Panamá.

Actividades de formación

En 2016, se desarrollaron acciones formativas en materia de seguridad de las instalaciones y procesos, a las que han asistido empleados del grupo, destacando las realizadas en Marruecos, con un alto índice de satisfacción y un alto grado de aprovechamiento. Dichas formaciones se han dirigido especialmente a los negocios de distribución eléctrica y a aquellos que operan en plantas de GNL.

En relación con la nueva Directiva 2012/18/UE de accidentes graves, en 2016, se impartieron tres cursos de formación. Asimismo, se creó un módulo que incluye los nuevos procesos de la Red de Gestión de Seguridad en Procesos (GSP).

Con la aprobación del modelo de protección contra incendios en 2016, para 2017 está previsto impartir formación al personal de los diversos negocios afectados en la compañía.

Cabe señalar que la gestión de la formación en materia de seguridad de las instalaciones y procesos, se realiza con centros externos de probada experiencia, reputación y solvencia en el campo de la seguridad industrial (Cepreven y Bequignor).

Actividades de divulgación

En lo referente a las actividades de divulgación, cabe destacar, dentro del “Plan de Compromiso de la Seguridad y la Salud”, la difusión interna en 2016 de 39 sucesos propios o ajenos, entre lecciones aprendidas y mejoras prácticas, para evitar su repetición.

Asimismo, en 2016, el Observatorio de la Seguridad ha identificado doce noticias para que directivos y mandos intermedios las difundiesen al resto de empleados o a colaboradores externos. Estas noticias mencionan accidentes de otras empresas, que dan a conocer qué sucede en el mundo de la seguridad industrial y, de una manera más profunda, ahondan en el suceso y en las respuestas que han dado los actores afectados al mismo.

Gas Natural Fenosa participa en diferentes asociaciones y organismos oficiales dentro del ámbito de la seguridad industrial:

- Asociación Española del Gas (Sedigas).
- Comités técnicos de normalización del Sector del Gas de Aenor (CTN60).
- Comités técnicos de normalización del Sector de Protección contra Incendios de Aenor (CTN23).
- Asociación Profesional de Ingenieros contra Incendios (APICI).
- Asociación Americana Nacional de Protección Contra el Fuego (NFPA).
- Consejo de Dirección de Cepreven.

- Presidencia de la Asociación Nacional de Bienes de Equipo y Seguridad Industrial (Bequignor).
- Correspondence Member de la Asociación Americana de Gas (AGA).

En cuanto a las actividades de soporte dentro del grupo, destaca la participación en la Red de gestión de seguridad de los procesos (GSP), y la Red de empresas contratistas (REC).

Seguridad entre los clientes y la sociedad

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

Adicionalmente, la compañía utiliza la factura, como canal de comunicación directo con el cliente. En la misma, se introducen campañas de concienciación e información sobre actuaciones correctas ante situaciones de riesgo.

Estas campañas se realizan con una periodicidad máxima anual con el objetivo de que la utilización de la energía que la compañía distribuye sea percibida por el usuario con confianza, pero sin perder de vista las situaciones de riesgo que hay que evitar.

En relación con los activos de distribución, y de acuerdo a los registros de las distintas compañías del grupo, en 2016, lamentablemente tuvieron lugar 227 accidentes entre el público, que provocaron 259 heridos y 28 fallecimientos. Al final del ejercicio, constaban cinco acciones legales contra Gas Natural Fenosa por alguna de estas causas. Con respecto a 2015, se observa un ligero incremento en el número de accidentes, fallecidos y heridos.

Indicadores cuantitativos de seguridad

Indicadores de siniestralidad (empleados)

[403-2]

	Objetivo	Objetivo	2016			2015			2014		
	2017	2016	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes con baja ¹	55	106	65	55	10	125	109	16	118	102	16
Días perdidos ²	2.060	3.122	2.424	1.870	554	3.674	2.639	1.035	3.035	2.887	148
Víctimas mortales ³	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0
Índice de frecuencia ⁴	1,45	2,61	1,72	2,04	0,91	3,08	3,72	1,41	3,93	4,82	1,80
Índice de gravedad ⁵	0,05	0,07	0,06	0,07	0,05	0,09	0,09	0,09	0,10	0,14	0,02
Índice de incidencia ⁶	2,94	5,38	3,48	4,14	1,85	6,33	7,66	2,90	8,32	10,21	3,81
Tasa de absentismo ⁷	2,13	1,92	2,15	–	–	2,02	–	–	1,86	–	–

Nota: en 2016, se ha reducido un 48% los accidentes con baja y un 44% el índice de frecuencia respecto a 2015. No se han producido accidentes mortales de personal propio en 2016. El descenso se debe principalmente a la ampliación de Proyecto Compromiso con la Seguridad y la Salud a todos los países, incluyendo a Chile en 2016, y a la consolidación de las últimas herramientas implantadas, como son los comités de seguridad y salud o las pausas de seguridad.

¹ Accidentes con baja: número de accidentes de trabajo *in labore* que causan una baja laboral.

² Días perdidos: jornadas en las que no se ha trabajado por bajas por accidentes de trabajo. Se calculan desde el día siguiente al de la recepción de la baja y se consideran los días naturales.

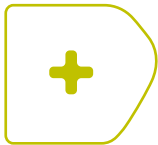
³ Víctimas mortales: número de trabajadores que han fallecido por accidentes de trabajo.

⁴ Índice de frecuencia: número de accidentes con baja *in labore* ocurridos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.

⁵ Índice de gravedad: número de jornadas perdidas a consecuencia de los accidentes de trabajo *in labore* por cada 1.000 horas trabajadas.

⁶ Índice de incidencia: número de accidentes de trabajo *in labore* por cada 1.000 trabajadores.

⁷ Tasa de absentismo: ausencias de los trabajadores a sus puestos de trabajo.



En 2016 se ha reducido un 48% los accidentes con baja y un 44% el índice de frecuencia respecto a 2015

Indicadores de siniestralidad por países (empleados)

	Accidentes con baja	Días perdidos	Víctimas mortales	Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Índice de incidencia	Tasa de absentismo
Alemania	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Argentina	9	71	0	5,42	0,04	11,49	5,07
Australia	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Bélgica	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Brasil	1	9	0	1,03	0,01	1,89	1,43
Chile	15	540	0	1,77	0,06	3,70	–
Colombia	18	140	0	4,11	0,03	8,20	1,40
Costa Rica	2	176	0	45,99	4,05	90,91	0,59
Egipto	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
España	12	1.335	0	0,84	0,09	1,64	2,51
Francia	0	0	0	0,00	0,00	0,00	2,01
Guatemala	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Holanda	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Irlanda	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Italia	2	73	0	2,81	0,10	5,28	2,25
Kenia	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,44
Marruecos	0	0	0	0,00	0,00	0,00	1,00
México	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Moldavia	2	19	0	1,27	0,01	2,79	2,65
Panamá	0	0	0	0,00	0,00	0,00	1,37
Perú	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Portugal	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Puerto Rico	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
República Dominicana	0	0	0	0,0	0,0	0,0	1,10
Sudáfrica	4	61	0	2,73	0,04	5,55	3,15
Uganda	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,76

Nota 1: se han reducido los índices globales de siniestralidad, con un considerable descenso en Chile, Colombia y México. El descenso se debe principalmente a la ampliación de Proyecto Compromiso con la Seguridad y la Salud a todos los países, incluyendo a Chile en 2016, y a la consolidación de las últimas herramientas implantadas, como son los comités de seguridad y salud o las pausas de seguridad.

Nota 2: Energía San Juan, S.A. es una sociedad argentina que se reporta dentro del agrupador interno CGE Chile.



Indicadores de siniestralidad de contratistas y subcontratistas

	2016			2015			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes con baja ¹	856	769	87	838	770	68	948	872	76
Días perdidos ²	17.465	15.819	1.646	19.600	18.445	1.155	8.258	7.522	736
Víctimas mortales ³	5	4	1	7	7	0	6	6	0
Índice de frecuencia ⁴	7,72	8,12	5,37	12,20	13,85	5,18	16,92	17,11	15,04
Índice de gravedad ⁵	0,16	0,17	0,10	0,29	0,33	0,09	0,15	0,15	0,15
Índice de incidencia	13,99	14,76	9,56	25,71	29,02	11,21	35,71	36,19	30,93

Nota: en 2016, se han reducido un 29% la accidentabilidad mortal respecto a 2015 derivado de planes específicos del Comité de Análisis de Accidentes. Asimismo, se ha reducido un 36% el índice de frecuencia y un 45% el índice de gravedad. El descenso se debe principalmente a la consolidación de las herramientas para empresas colaboradoras del Proyecto Compromiso con la Seguridad y la Salud.

¹ Accidentes con baja: número de accidentes de trabajo *in labore* que causan una baja laboral.

² Días perdidos: jornadas en las que no se ha trabajado por bajas por accidentes de trabajo *in labore*. Se calculan desde el día siguiente al de la recepción de la baja y se consideran los días naturales.

³ Víctimas mortales: número de trabajadores que han fallecido por accidentes de trabajo *in labore*.

⁴ Índice de frecuencia: número de accidentes con baja *in labore* ocurridos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.

⁵ Índice de gravedad: número de jornadas perdidas a consecuencia de los accidentes de trabajo *in labore* por cada 1.000 horas trabajadas.

Indicadores de siniestralidad por países de contratistas y subcontratistas

	Accidentes con baja	Días perdidos	Víctimas mortales	Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Índice de incidencia
Alemania	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Argentina	35	1.025	0	7,13	0,21	12,98
Australia	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Bélgica	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Brasil	27	402	0	3,35	0,05	5,97
Chile	102	1.561	0	6,35	0,10	12,59
Colombia	484	3.961	1	20,14	0,16	35,85
Costa Rica	2	31	0	29,22	0,45	52,01
Egipto	0	0	0	0,00	0,00	0,00
España	163	7.871	1	4,83	0,23	8,60
Francia	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Guatemala	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Holanda	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Irlanda	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Italia	2	14	0	1,90	0,01	3,39
Kenia	0	0	0	0,00	0,0	0,00
Marruecos	0	0	0	0,00	0,00	0,00
México	8	692	0	0,79	0,07	1,41
Moldavia	2	156	0	0,39	0,03	0,69
Panamá	26	1.641	3	7,59	0,48	13,52
Perú	3	6	0	4,13	0,01	4,98
Portugal	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Puerto Rico	0	0	0	0,00	0,00	0,00
República Dominicana	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Sudáfrica	2	105	0	0,91	0,05	2,26
Uganda	0	0	0	0,00	0,00	0,00

Nota: en 2016 ha habido un descenso generalizado en el índice de frecuencia derivado de la consolidación en reporte de la totalidad de empresas colaboradoras, el incremento de actuaciones preventivas enfocadas a empresas colaboradoras y el desarrollo de planes específicos de seguimiento establecidos por los comités de análisis de accidentes. Asimismo, se han creado grupos específicos de seguimiento de accidentabilidad en negocios y se han incrementado las actuaciones de seguimiento y los planes específicos.

Indicadores de siniestralidad por país y negocio de público afectado debido a actividades de la compañía

[EU25]

	Accidentes	Heridos	Fallecidos	Acciones legales
Negocio de gas	60	133	9	5
Argentina	3	6	0	0
Brasil	4	14	6	0
Chile	0	0	0	0
Colombia	17	17	0	0
España	36	96	3	5
Italia	0	0	0	0
México	0	0	0	0
Negocio de electricidad	167	126	49	0
Chile	9	8	2	0
Colombia	144	104	44	0
España	10	10	1	0
Moldavia	4	4	2	0
Total	227	259	58	5

Formación en materia de seguridad a empleados

	2016	2015	2014
Asistentes sobre el total de la plantilla (%)	78,76	85,88	96,15
Actuaciones formativas realizadas	3.518	3.409	3.605
Horas de formación por empleado	15,32	15,46	16,32

Nota: se excluyen datos de Chile.

Salud

[403-3]

Gas Natural Fenosa mantiene el firme compromiso de ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo saludable y de bienestar.

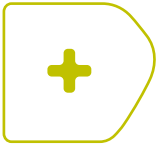
La Unidad de Salud Integral y Bienestar contribuye al logro de este objetivo, además de proporcionar la mejora de las condiciones de trabajo,

del clima laboral, de la productividad y de su rendimiento, junto con un impacto positivo desde el punto de vista de costes y rentabilidad.

Plan Director de Salud

El plan define las líneas estratégicas y establece el marco general de actuación de Gas Natural Fenosa en materia de salud, ergonomía y psicosociología.

Las responsabilidades derivadas del plan corresponden a todos y cada una de las áreas de negocio y países que integran el grupo. Además, los servicios de salud integral actúan como asesores para el desarrollo, seguimiento y control del plan en cada uno de los ámbitos del mismo.



Objetivos del Plan director de salud

Actuaciones homogéneas.

Velar por la salud de los trabajadores, desarrollando actuaciones homogéneas respetando las diferencias inherentes a cada país.

Cumplimiento de la normativa.

Vigilar el cumplimiento de la normativa correspondiente a cada ámbito en materia de salud.

Desarrollo de actividades por parte de colaboradores externos.

Coordinar el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores externos así como establecer las medidas de su seguimiento y control.

Definición de indicadores.

Definir los indicadores necesarios para evaluar la implantación y desarrollo del Plan Director de Salud así como todas y cada una de las actividades que lo componen.

Formación continua.

Garantizar la formación continua de los profesionales que integran la actividad, la información al respecto de novedades tecnológicas punteras y promover la creatividad para la innovación.

Acciones para la salud de los empleados

Por lo general, la Unidad de Salud Integral y Bienestar lleva a cabo actividades relacionadas con:

- > La ergonomía y la psicología aplicada.
- > La realización de campañas de promoción de la salud, diseñadas tras el estudio de los datos epidemiológicos de los trabajadores, y analizando las carencias y necesidades en asuntos de salud.
- > La realización de reconocimientos médicos como una de las principales labores de acuerdo a los riesgos específicos de los trabajadores en su puesto.

Campañas de prevención y promoción de la salud

En 2016, se continuó con el desarrollo de campañas de prevención y promoción de la salud, dando continuidad a las campañas habituales y desarrollando otras nuevas. El objetivo de las campañas es sensibilizar y movilizar a los trabajadores para generar una cultura

de prevención de las enfermedades, promover hábitos de vida saludables y controlar los factores de riesgo para reducir de forma significativa la incidencia de diversas patologías.

En España, entre las campañas nuevas destacan la campaña divulgativa de “Promoción para la donación de órganos y médula ósea” y la campaña de “Envejecimiento activo”, en línea con las directrices de la agencia europea de salud, que tiene como objetivo aumentar la conciencia sobre estilos de vida saludables y la mejora de los niveles de bienestar, así como prevenir el deterioro cognitivo para conseguir un envejecimiento sano y sostenible.

En el ámbito internacional, se han incorporado nuevas campañas de promoción de la salud y prevención alineadas con los criterios corporativos del grupo. También se ha elaborado un Plan de salud integral anual, basado en el Plan Director de Salud, consistente en la planificación de las acciones a realizar en materia de salud integral y bienestar durante 2016, así como la definición de indicadores para el seguimiento del cumplimiento y análisis de la eficacia de las mismas.

Asimismo, en 2016, se ha puesto en marcha de un protocolo sanitario de actuación para viajes internacionales a fin de prevenir los riesgos sanitarios del país de destino así como establecer un procedimiento de comunicación de alertas sanitarias a tal efecto.

Además, durante 2016, se realizó la recogida de datos y los correspondientes informes iniciales de evaluación de factores de riesgo psicosocial en Argentina, Brasil, Francia, Marruecos, Moldavia, Panamá y República Dominicana. También se realizó el informe global del grupo. Por su parte, en Colombia, se realizó con la metodología específica que requiere la legislación del país.

Vigilancia de la salud

La compañía realiza, anualmente, la vigilancia de la salud de todos los empleados, haciendo hincapié en los que desarrollan actividades de especial riesgo.



La Unidad de Salud Integral y Bienestar lleva a cabo actividades relacionadas con: la ergonomía y la psicología aplicada, la realización de campañas de promoción de la salud y la realización de reconocimientos médicos como una de las principales labores de acuerdo a los riesgos específicos de los trabajadores en su puesto

En 2016, se han implantado las citaciones de reconocimientos médicos y agenda de visitas a través del servicio de atención al empleado (SAE). De esta manera, los trabajadores disponen de un acceso más homogéneo, flexible y cómodo a los servicios de salud.

En la esfera internacional, la mayoría de los países están homogenizando el contenido de los reconocimientos médicos alineados al corporativo siempre que sea posible en función de la legislación y recursos disponibles.

En caso de que hijos de trabajadores presenten enfermedades graves, los servicios médicos de la compañía, coordinados con las mutuas de accidentes de trabajo, facilitan la gestión de la prestación económica correspondiente a cuidados, hospitalización y tratamiento de menores

compromiso
seguridadsalud

gasNatural
fenosa

Hecho por ti

¡¡Celebra la **Semana de la seguridad y la salud** en el trabajo!!

Naranja
Maracujá
Piña

Lima
Naranja
Hierbabuena
Enebro

Piña
Manzana
Lima
Henta

Zanahoria
Naranja
Jengibre

Espinacas
Pepino
Col
Manzana
Piña

Empieza el día con un desayuno saludable
A partir de las 9.00h hasta las 12.30h en la recepción de tu centro de trabajo

afectados por cáncer o enfermedad grave según la legislación vigente. En estos casos, la compañía ofrece la reducción de la jornada de trabajo remunerada en, al menos, un 50%.

“Tu salud siempre en tu agenda”

La campaña multidisciplinar “Tu salud siempre en tu agenda”, impulsada por los servicios de salud de Gas Natural Fenosa, forma parte del Compromiso de Seguridad y Salud, e incide en aspectos preventivos tan importantes como el fomento de buenos hábitos de nutrición o la realización de deporte regular para mejorar la salud cardiovascular, entre otros.

El objetivo de la campaña es concienciar, tanto a las personas que trabajan en Gas Natural Fenosa como a sus familias, sobre la importancia

de cuidar su salud y la importancia de la prevención para garantizar una calidad de vida futura, bajo la visión de que el bienestar de los empleados de la compañía es también el bienestar de los que les rodean.

Durante 2016, en el ámbito psicosocial se desarrollaron campañas específicas sobre la gestión positiva de las emociones, realizando conferencias dirigidas a los trabajadores.

Asimismo, se ha iniciado una campaña de “Mindfulness”, con presentación a la alta dirección, y un curso intensivo para empleados designados como embajadores para la implementación de este método como herramienta para gestionar el estrés dentro y fuera del ámbito laboral, y potenciar capacidades de liderazgo.



Modelo de empresa saludable

Gas Natural Fenosa fue la primera empresa energética en España en obtener la certificación como empresa saludable.

Esta certificación establece los requisitos de un sistema de gestión para organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones internacionales existentes sobre empresas saludables, y que quieren promover y proteger de manera continuada la salud, la seguridad y el

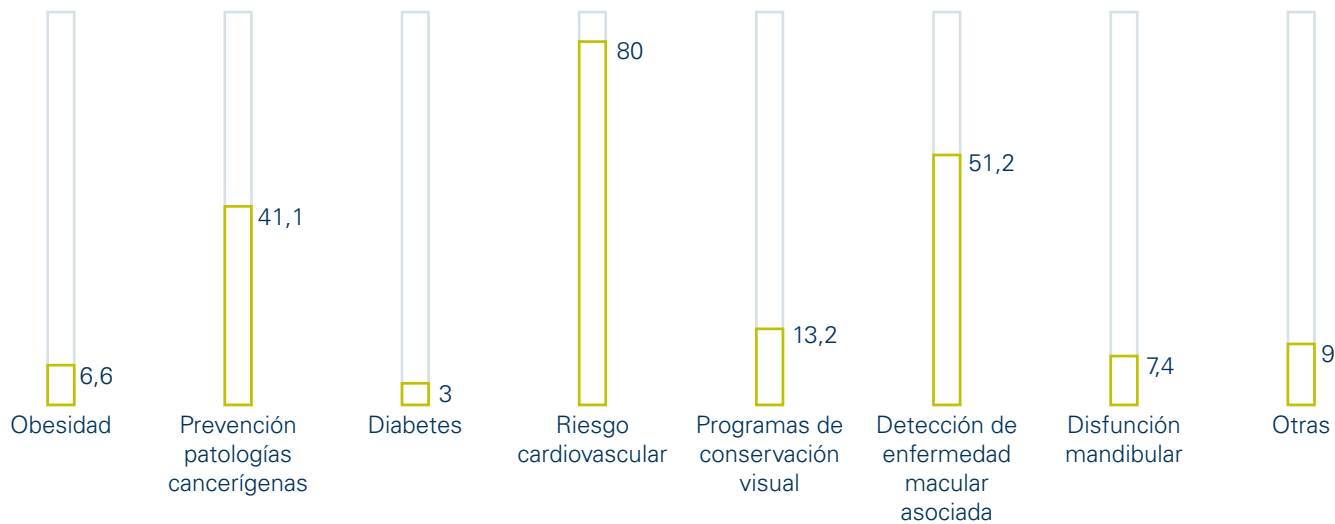
bienestar de los trabajadores, y la sostenibilidad del ambiente de trabajo de los trabajadores propios, sus familiares y la comunidad en la que se desarrolla su actividad empresarial.

Después de que se implantara el modelo en Argentina, Brasil y España, en 2016 se ha extendido el modelo a Marruecos y República Dominicana. Está prevista su implantación de manera progresiva en el resto de países en los que opera la compañía.

Participantes en campañas de salud laboral

	2016	2015	2014
Campañas de prevención y/o detección precoz	30.067	18.034	12.568
Campañas de vacunación	4.547	3.571	3.822
Reconocimientos	12.095	11.461	14.008
Labor asistencial	34.857	38.280	35.449

Plantilla participante en campañas de prevención (%)



Cadena de suministro responsable

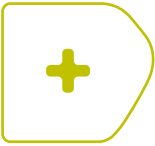
[103-1], [103-2] y [103-3] (Evaluación de la cadena de suministro)

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



Compromisos y principios de actuación responsable con los proveedores

- Extender la cultura de Gas Natural Fenosa a la cadena de suministro, transmitiendo el objetivo de excelencia en el servicio y los principios de actuación responsable de la compañía, y fomentando la incorporación de criterios de sostenibilidad en su gestión diaria.
- Promover el cumplimiento de los códigos y políticas de Gas Natural Fenosa en la cadena de suministro, especialmente en el ámbito de derechos humanos, la ética y la seguridad y salud.
- Fomentar la contratación de proveedores del país o región donde la compañía desarrolla sus actividades, apoyando la generación de impacto social positivo.
- Impulsar prácticas que favorezcan la trazabilidad y el comercio justo de las materias primas desde el origen.



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016		Acciones previstas 2017
Extender e implantar el árbol de proveedores en las principales filiales.	+	Finalizar la implantación del proceso de claisificación de proveedores en todo el grupo.
Extender e implantar la plataforma Bravo en las principales fialiales.	+	Finalizar la extensión e implantación de la plataforma Bravo en las principales filiales.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 12: producción y consumo responsables

El duodécimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “si la población mundial alcanza los 9.600 millones de personas en 2050, para mantener el actual estilo de vida será necesario el equivalente a casi tres planetas”.	Con relación a la cadena de suministro responsable, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la sostenibilidad en su cadena de suministro. Además de potenciar la adjudicación de compras a proveedores locales, la compañía promociona el cumplimiento de los códigos éticos y políticas de la compañía a lo largo la cadena de suministro, e incorpora criterios de sostenibilidad en la evaluación y gestión de proveedores, más allá del cumplimiento normativo.
---	---

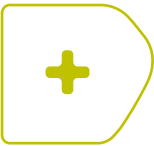
La cadena de suministro de Gas Natural Fenosa

Los proveedores y contratistas son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa. Son los responsables de gran parte de la imagen y nivel servicio de la compañía, y, en muchos casos, la primera línea en contacto con los clientes. Por ello, la compañía promueve el mantenimiento de relaciones a largo plazo y de confianza, bajo los principios de control y gestión del riesgo.

En el desarrollo de su actividad, Gas Natural Fenosa ha establecido, en 2016, relaciones comerciales con un total de 12.072 proveedores, lo que supuso un importe total adjudicado de 3.599 millones de euros. Dos tercios de dicha cantidad son proveedores de servicios que intervienen fundamentalmente en las siguientes áreas de negocio:

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

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



Especificidades de la cadena de suministro de Gas Natural Fenosa

Proveedores de servicios locales.
Los proveedores de servicios son locales de cada país. Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad fundamentalmente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Francia, Italia, México, Moldavia y Panamá, y, en menor medida, en Australia, Costa Rica, Kenia, Marruecos, Puerto Rico, República Dominicana y Sudáfrica.

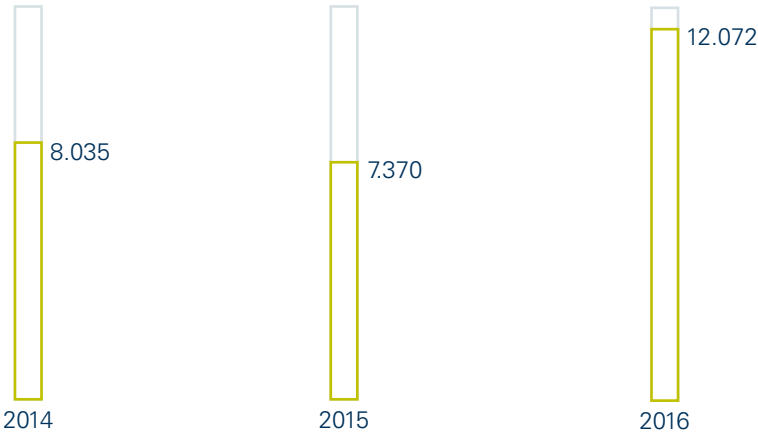
Gestión global de compras de materiales.
La gestión del proceso de compras de los materiales se realiza en su mayor parte de forma global, salvo para aquellos ligados a una gestión local por características singulares del mercado. La compañía potencia la adjudicación de dichas compras a proveedores locales y regionales. Los materiales eléctricos se adquieren, principalmente, en Colombia, España y México. En cuanto a los materiales de gas, su compra se realiza esencialmente en Argentina, Colombia, España, Italia y México.

Actividad regulada que requiere homologación previa.
Parte de la actividad del sector es actividad regulada y, por lo mismo, sujeta a una estricta reglamentación, lo que requiere una homologación previa, tanto de los proveedores como de los materiales empleados para aquellas actividades clave del negocio.

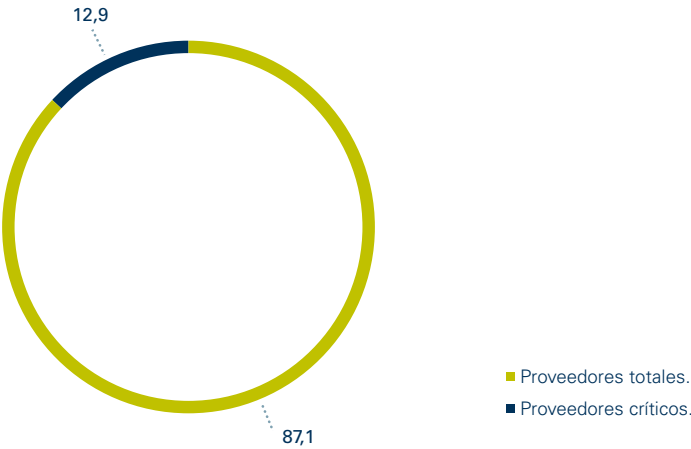
La compañía incorpora exigencias adicionales al estricto cumplimiento legal en aquellos aspectos considerados de especial relevancia, como la seguridad y salud, aspectos sociales y de medio ambiente, con el objetivo de minimizar los riesgos en la cadena de suministro y garantizar unos mejores resultados y eficiencia en sus proveedores.

Dichas exigencias adicionales se solicitan tanto a nivel empresarial como a nivel de personas y se establecen para promover el desarrollo de los proveedores del grupo.

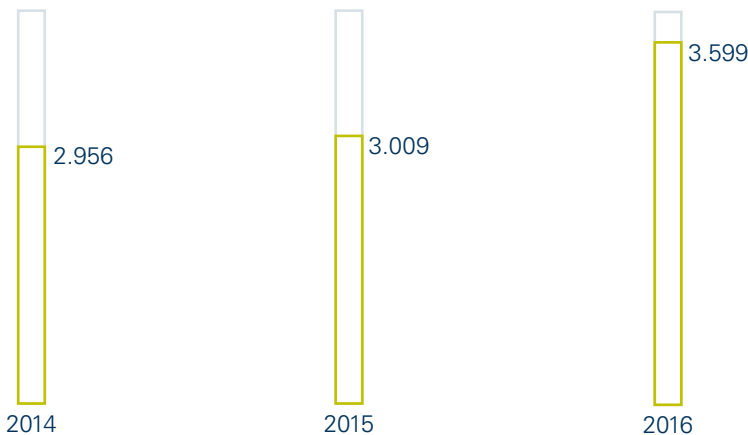
Proveedores con los que existen contratos en vigor



Proveedores críticos (%)



Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)



Compras a proveedores locales

	2016			2015			2014		
	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 %	Presupuesto de compra destinado a proveedores locales %
Argentina	492	100,0	100,0	486	100,0	100,0	487	100,0	100,0
Australia	130	96,9	85,1	183	88,0	93,3	176	88,1	85,8
Brasil	1.849	98,2	99,7	1.929	97,6	99,6	1.933	98,6	99,5
Chile	200.685	99,8	95,2	–	–	–	–	–	–
Colombia	2.553	98,8	98,3	2.798	98,7	97,5	3.263	98,3	97,6
Costa Rica	162	76,5	55,7	169	80,5	77,1	147	67,3	18,4
España	9.997	96,9	96,0	10.533	96,5	95,9	12.711	96,4	94,9
Guatemala	–	–	–	–	–	–	405	83,5	80,5
Italia	1.962	91,9	74,6	1.890	97,1	97,6	2.246	97,9	97,2
Kenia	558	80,8	46,6	558	80,3	31,9	1.204	81,4	44,7
Marruecos	252	55,2	48,9	264	52,7	71,1	282	63,8	41,3
México	5.544	93,8	84,6	6.927	92,1	82,0	5.087	95,3	75,3
Moldavia	957	97,6	96,6	939	96,3	92,9	1.178	96,1	91,7
Panamá	1.577	68,5	62,4	1.029	70,2	70,9	2.104	83,6	81,9
Perú	173	75,1	82,9	–	–	–	–	–	–
República Dominicana	708	59,0	58,6	677	61,9	51,3	684	63,6	58,6
Sudáfrica	4.754	99,9	99,7	4.487	1,6	1,4	5.108	99,0	100,0
Total	232.353	99,0	91,9	32.869	80,7	92,3	37.015	94,7	92,9



Respecto a los proveedores, la compañía promueve el mantenimiento de relaciones de confianza a largo plazo, estables, sólidas y de beneficio mutuo, bajo los principios de eficacia y gestión del riesgo

La gestión de la cadena de suministro

[102-9] y [102-13]

Gas Natural Fenosa aplica la segregación de funciones de homologación de proveedores y la función de compras, con la definición de figuras complementarias e independientes que velan por la aplicación de la regulación, y las políticas y procedimientos de la compañía.

Gas Natural Fenosa cuenta con un cuerpo normativo, en el que destacan la Norma General de Contratación Externa y la Norma General de Calidad de Proveedores, que establece la sistemática de gestión global, dando cobertura a todo el ciclo de vida de la contratación de los proveedores.

La gestión de la cadena de suministro se basa en la aplicación de condiciones contractuales unificadas y universales para todo el ámbito de actuación de la sociedad:

- > Código Ético aplicable a los procesos de adquisición.
- > Clasificación de los proveedores en función de lo que pueden suministrar y del nivel de riesgo que implica ese suministro.
- > Seguimiento de los requerimientos fijados en las condiciones contractuales a los proveedores adjudicatarios y de los niveles de servicio realmente prestados.
- > Valoración del desempeño de los proveedores adjudicatarios para obtener una calificación objetiva de los mismos que pueda ser empleada para posteriores procesos de licitación y acciones de mejora y desarrollo de proveedores.

Gas Natural Fenosa participa de forma activa en asociaciones, ferias nacionales e internacionales en materia de gestión de la cadena de suministro. En este

Función de homologación

- > Homologación de proveedores.
- > Seguimiento del desempeño.
- > Plan de acción correctiva.

Función de Compras

- > Planificación de compras.
- > Solicitud de compras.
- > Estrategia de contratación.
- > Selección y evaluación de proveedores potenciales.
- > Proceso de petición de ofertas.
- > Propuesta de adjudicación.
- > Elaboración de pedidos y contratos.
- > Seguimiento de contratos.

Proceso de adjudicación y contratación

Principios del proceso

- Necesidad.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Flexibilidad.

Principios del comportamiento

- Equidad.
- Independencia.
- Transparencia.

Objetivos del proceso

- | Calidad. | Precio. | Plazo. | Servicio. |
|----------|---------|--------|-----------|
|----------|---------|--------|-----------|

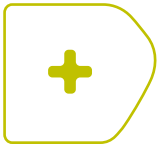
sentido, la compañía es miembro de la Asociación española de profesionales de compras, contratación y aprovisionamientos (Aerce) y RePro en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España e Italia.

Asimismo, la compañía está suscrita a la red mundial Procurement Leaders y ha participado, durante 2016, de manera activa como ponente en el congreso anual de Aerce en España y en el Congreso de CPOnet donde se presentó el modelo de gestión de riesgos de la cadena de suministro. También forma parte del Procurement Leadership Council, iniciativa del Corporate Executive Board (CEB).

Modelo de compras

El Modelo de Compras de Gas Natural Fenosa, recogido en la Norma General de Contratación Externa y la Norma General de Calidad de Proveedores, establece los principios por los que se debe regir todo proceso de adjudicación y contratación.

Además, en el marco del Compromiso de Seguridad y Salud de Gas Natural Fenosa, la compañía solicita a sus proveedores y contratistas, en todos los países en los que tiene actividad, su compromiso con los principios y la política de seguridad y salud de la compañía.



Principios relativos a la gestión de la cadena de suministro

Evaluación de proveedores potenciales.

Se evalúa a los proveedores potenciales para minimizar la exposición al riesgo de las sociedades en la actividad y entorno en el que se desarrollan. En los procesos de evaluación de proveedores se considera el historial de su comportamiento ético acorde a los principios del grupo.

Trabajo con proveedores homologados en procesos críticos.

En los procesos críticos de negocio, definidos en la Norma de Calidad de Proveedores, se trabaja con proveedores homologados a fin de obtener elevados niveles de seguridad, calidad, respeto por el medio ambiente y mejores plazos y precios en las actuaciones del grupo.

Promoción de competencia y relaciones a largo plazo.

Se promueve permanentemente la competencia como elemento básico para alcanzar la eficiencia en costes y calidad, así como el mantenimiento de relaciones a largo plazo y de confianza con los proveedores. Las relaciones comerciales se basan, siempre que sea posible, en las condiciones generales de contratación del grupo.

Especificación de la adquisición.

Toda contratación se debe sustentar en una especificación del bien o servicio a adquirir de manera inequívoca y completa que detalle lo que se va a exigir al proveedor. La adjudicación se efectúa a la opción económicamente más ventajosa para el grupo dentro de las técnicamente válidas, teniendo presentes los costes directos e indirectos, presentes y futuros, así como la cuantificación de los riesgos asociados.

Formalización de la contratación.

El proceso de contratación debe formalizarse en un contrato o pedido que recoja lo acordado entre las partes. No podrá realizarse la aprobación de adjudicaciones en aquellos casos en los que pueda existir conflicto de intereses según las políticas y códigos de conducta establecidos.

Seguimiento y control de lo contratado.

Se realiza el seguimiento y control adecuado de lo contratado con el fin de garantizar que se cumplen y alcanzan los niveles de servicio y los objetivos de la contratación, en los términos acordados.

Complementariamente, se sigue manteniendo el compromiso de convocar a proveedores que hayan demostrado un buen desempeño en seguridad.

Proceso de gestión de la cadena de suministro

[102-9], [308-1] y [414-1]

Dada la extensión y complejidad de la compañía, se hace indispensable estandarizar los procesos de selección y gestión de proveedores, garantizando un modelo homogéneo, eficiente y de calidad para la gestión de los procesos de compra y para la aprobación y contratación de los servicios.



Fases del proceso de gestión de la cadena de suministro

1. Modelo contractual.

Condiciones contractuales unificadas y universales para todo el ámbito de actuación de la sociedad.

Código Ético aplicable a los procesos de adquisición, recogido en el Código Ético del Proveedor, basado en los principios de transparencia, trazabilidad, auditabilidad y equidad.

2. Proceso de clasificación y homologación.

Clasificación de los proveedores en función de las subfamilias de compras que pueden suministrar y del nivel de riesgo que implica ese suministro.

El resultado de este proceso es el árbol de proveedores que agrupa a los aptos para poder participar en las distintas licitaciones según los niveles de riesgo de las mismas.

Los procesos que precisan homologación se determinan de acuerdo a factores de riesgo

definidos por la compañía para asegurar que los proveedores cumplen con los requisitos solicitados.

3. Cumplimiento contractual y gestión documental.

Seguimiento documental de los requerimientos fijados en las condiciones contractuales a los proveedores adjudicatarios. Seguimiento por parte de las unidades de los niveles de servicio realmente prestados. El mayor o menor alcance de este proceso viene determinado por el riesgo y complejidad que represente la adquisición.

4. Valoración del desempeño.

Seguimiento y análisis del desempeño de los proveedores adjudicatarios desde distintos puntos de vista, para obtener una valoración objetiva de los mismos que pueda ser empleada para posteriores procesos de licitación y acciones de mejora y desarrollo de proveedores.

Gestión de riesgos en la cadena de suministro

El proceso de gestión global de la calidad de proveedores se basa en la valoración de los factores de riesgo de la cadena de suministro intrínsecos a la externalización de un servicio o el suministro de un producto. Esto permite establecer los controles que minimicen los riesgos y garantizar un nivel de cumplimiento por parte de los proveedores equivalente a las exigencias que el grupo cumple en las actividades que realiza internamente.

Los factores de riesgo de la cadena de suministro son elementos, condicionantes o situaciones inherentes a la misma que se consideran significativos para la consecución de los objetivos. Se consideran los factores de seguridad y salud; calidad; medio ambiente, sociedad y gobierno (ESG); operativo; y legal. Además, la compañía ha establecido mecanismos de análisis

de aspectos que pudieran afectar negativamente su reputación, pudiendo llegar a excluir a proveedores por este motivo.

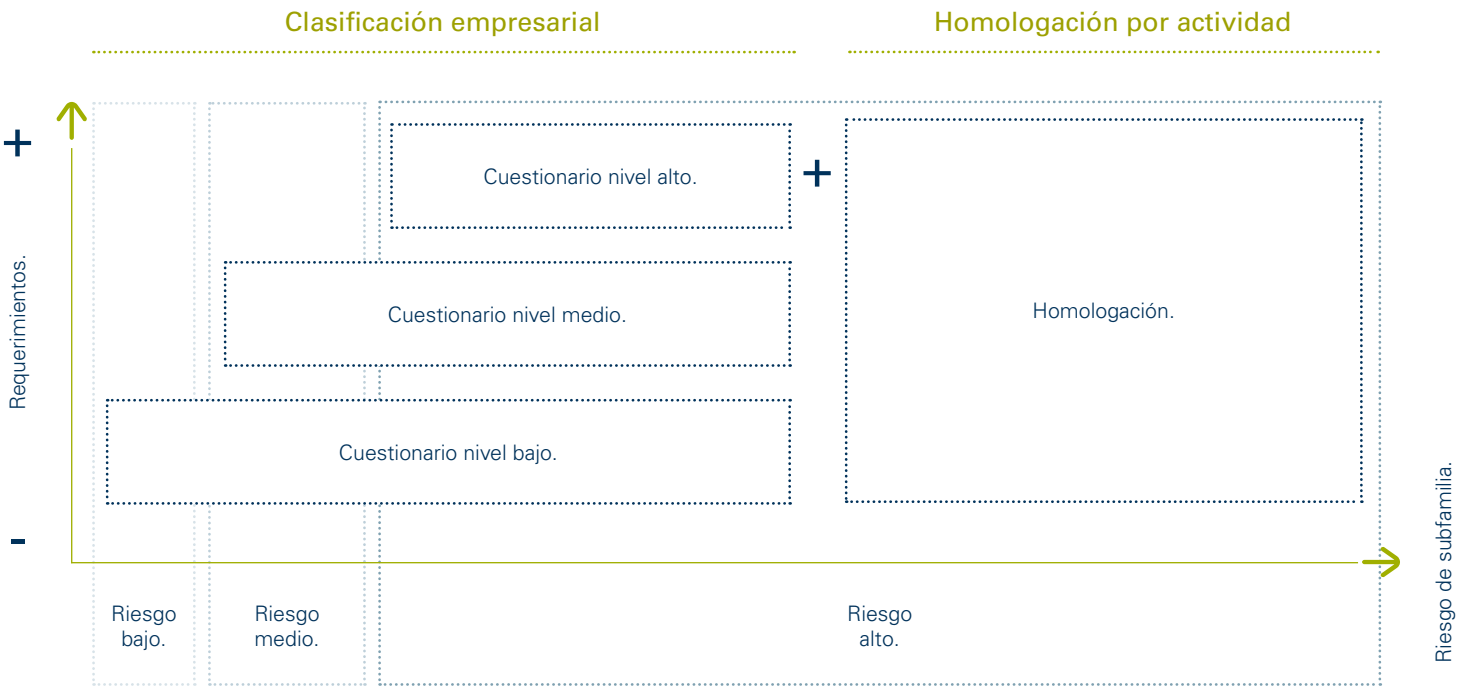
Adicionalmente, se ha seguido desplegando la herramienta Controlar en las filiales para facilitar el seguimiento documental de aquellos requerimientos contractuales destinados a mitigar los riesgos inherentes a los servicios contratados.

Evaluación de proveedores

[308-1], [308-2], [414-1] y [414-2]

La evaluación de proveedores en Gas Natural Fenosa se compone del proceso de clasificación empresarial del proveedor y del proceso de homologación del proveedor para el suministro. Ambos procesos se articulan en función del mapa de riesgos por subfamilia.

En 2016, Gas Natural Fenosa evaluó un total de 9.689 proveedores en los que se tuvieron en cuenta criterios ambientales, sociales y de prácticas laborales. Asimismo, en 2016, se homologó o se revisó la homologación de los proveedores críticos, es decir, de 1.556 proveedores. Resultado de este proceso, a 165 proveedores se les otorgó una categoría de homologación provisional, identificando las acciones de desarrollo y las acciones correctivas a implementar para lograr el cumplimiento de los requisitos exigidos y estándares establecidos por la compañía. Cabe destacar que a 15 proveedores se les suspendió o retiró la homologación por no conseguir superar este proceso por diferentes motivos.





Clasificación de proveedores

Respecto al proceso de clasificación de proveedores, durante 2016, la Dirección de Compras extendió el nuevo modelo de clasificación de proveedores implantado en España a las filiales de Brasil, Chile, Colombia e Italia, quedando pendiente para 2017 la implantación en Argentina, México y Panamá.

Dicho proceso se basa en la evaluación del cumplimiento a nivel empresarial de lo exigido por el grupo en los diferentes factores de riesgo para poder participar en los procesos de compras de bienes y servicios.

Con la evaluación de los riesgos de las 300 subfamilias de compras que se gestionan a nivel mundial y analizando los riesgos de 50 países en los que la compañía contrata, se obtiene el riesgo de cada subfamilia de compras en función de la actividad de la misma y el país donde se desarrolla.



Factores de riesgos evaluados

Seguridad y salud.

Mide el riesgo potencial de una actuación incorrecta, un fallo del servicio y/o producto en relación a la vida o la integridad física de las personas.

Calidad.

Impacto que supondría en Gas Natural Fenosa el incumplimiento por parte del proveedor de los niveles de calidad esperados o acordados.

Environmental, social and corporate governance (ESG).

Mide el riesgo existente de adquisición de productos y contratación de servicios que no sean respetuosos con el medio ambiente, estén fabricados o generados en condiciones socialmente injustas, o con prácticas laborales éticamente no correctas.

- > Medio ambiente: impacto en atmósfera, biodiversidad, aguas, suelo, paisaje, residuos y consumo de recursos.

- > Social: bienestar de las comunidades, derechos humanos, derechos de los trabajadores y protección de datos.

- > Gobernanza: fraude, corrupción, competencia, terrorismo, ética profesional y cumplimiento normativo.

Riesgo operativo.

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

Legal.

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

Esta combinación de actividad y país permite asignar a cada categoría de compras un riesgo alto, medio o bajo, que se integra en el mapa, obteniendo así el riesgo de cada subfamilia de compras por país, que alimenta el proceso ya formalizado para detectar situaciones de riesgo en la cadena de suministro.

Asimismo, la compañía realiza una verificación sistematizada del cumplimiento de los requisitos legales y de la estructura básica de los proveedores potenciales conformando una calificación empresarial que todo proveedor debe superar antes de mantener relaciones comerciales con Gas Natural Fenosa.

La clasificación se aplica sobre cuestionarios autodeclarativos, de extensión y profundidad creciente en función de nivel de riesgo, mediante la inscripción en la plataforma Achiles (sistema de clasificación de proveedores). Para los casos de nivel alto es necesario aportar evidencias documentales y/o auditorías. En 2016, se ha planificado la realización de auditorías en materia de responsabilidad corporativa a proveedores de riesgo alto, priorizando los de mayor facturación.

Cabe señalar, que los proveedores que tengan un nivel de riesgo alto asociado a la subfamilia que se pretenda suministrar serán considerados por la compañía como proveedores críticos.

El proceso de clasificación para los niveles alto y medio incluye la obtención de una puntuación que permite valorar de forma diferenciada a los proveedores aptos en función de criterios objetivos y medibles, para poder ser usado en las diferentes fases de los procesos de licitación.

El resultado de todo el proceso configura un árbol de proveedores en el que estos están clasificados en función de las subfamilias para las que son capaces de suministrar servicios o productos, y para las que han resultado calificados como aptos en el nivel de riesgo asociado.

El árbol de proveedores contiene por consiguiente los proveedores seleccionables en cada país para poder participar en procesos de licitación y adjudicación, cumpliendo las directrices que ha fijado Gas Natural Fenosa.

Durante 2016, un total de 1.556 proveedores homologados fueron sujetos a evaluaciones de impacto en materia de medio ambiente, prácticas laborales, derechos humanos y sociedad.

Homologación y gestión de la calidad de proveedores

Para garantizar el cumplimiento por parte de los proveedores y mitigar los riesgos asociados a las características de los suministros, Gas Natural Fenosa ha establecido una sistemática de validación, control y seguimiento que cubre todo el ciclo de vida de los contratos, desde la entrada de proveedores potenciales en los procesos de clasificación empresarial y homologación para el suministro, hasta el seguimiento del desempeño de los proveedores en activo y su desarrollo. La Dirección de Compras posee una estructura organizativa especializada, la Unidad de Calidad de Proveedores, que es responsable de los procesos de homologación y desempeño de los proveedores, y que tiene presencia en todos los países donde existe una organización de compras.

Esta estructura organizativa se ocupa también de realizar las auditorías pertinentes a los proveedores actuales o potenciales aunque estén radicados en países en los que la compañía no tiene presencia como sociedad.

La gestión de las actividades de homologación, inspección y seguimiento de proveedores se realiza homogéneamente de acuerdo a un único modelo de calidad de proveedores en todos los países en los que está presente la Unidad de Calidad de Proveedores. Este modelo utiliza sistemas corporativos que permiten disponer de bases de datos de proveedores que optimizan la gestión de compras y de calidad de proveedores. Asimismo, el modelo se apoya en la amplia experiencia y conocimiento adquirido por la compañía en su operación diversificada de negocios y países.

Gas Natural Fenosa tiene establecido el objetivo de que todos los proveedores que realizan actividades dentro del perímetro de homologación, es decir, actividades definidas con riesgo alto en alguna de los factores de riesgo, deben consecuentemente estar homologados. Con ello, la compañía asegura que los proveedores críticos y de primer nivel cumplen con los estrictos requisitos solicitados, relacionados con la actividad y/o suministro contratados.

Adicionalmente, la compañía realiza evaluaciones de evidencias documentales y auditorías de comprobación de cumplimiento de requisitos específicos, sobre determinados proveedores, mediante personal propio especialista o empresas de reconocido prestigio. Asimismo, realiza planes de acción correctiva para determinados proveedores que no han sido homologados.

Auditorías a proveedores homologados

Las auditorías se realizan en el proceso de homologación y de seguimiento de proveedores activos y son un elemento clave del modelo de calidad de proveedores de Gas Natural Fenosa.

En las auditorías se verifica el cumplimiento de los requisitos específicos definidos para el servicio o material de las subfamilias clasificadas de nivel alto en alguno de los factores de riesgo.

En 2016, se realizaron 105 auditorías a proveedores en España. En dichas auditorías se incluyen las realizadas a proveedores de servicios y las auditorías e inspecciones en origen realizadas a proveedores de productos.

Asimismo, en 2016, se han realizado 393 auditorías en filiales de la compañía, ubicadas fuera de España, principalmente en Latinoamérica.

Gas Natural Fenosa realiza la comunicación formal del resultado de las auditorías a los proveedores, detallando las desviaciones identificadas para que puedan ser subsanadas. También realiza el seguimiento para verificar que el proveedor corrige las desviaciones detectadas en los plazos acordados.

En 2016, en todo el grupo, el 55% de las auditorías realizadas a proveedores arrojó la necesidad de presentar un plan de acción correctiva. Resultado de estas auditorías, en España, no se retiró la homologación a ningún proveedor y en el resto de filiales se suspendió o retiró la homologación a 15 proveedores por causas de incumplimientos relacionados con la seguridad, la calidad y otros aspectos.

Cabe señalar que Gas Natural Fenosa contempla la suspensión de las homologaciones de proveedores solamente en los casos en los que quede de manifiesto la incapacidad del proveedor para corregir de una manera eficaz las desviaciones detectadas.

Seguimiento del desempeño de proveedores homologados

El modelo de calidad de proveedores de Gas Natural Fenosa incluye también el seguimiento del desempeño de proveedores activos, es decir, aquellos con relación contractual con la compañía.

Para proveedores de servicios, se realizan encuestas a las unidades de Gas Natural Fenosa para medir su grado de satisfacción con los proveedores.

En 2016, estas encuestas se han realizado en proveedores que han efectuado actividades relevantes o consideradas clave en los procesos de la compañía, y principalmente se ha focalizado en actividades catalogadas en riesgo alto en seguridad y salud. Durante 2016, se efectuaron encuestas en Argentina, Brasil, Colombia, España, Italia, México, Moldavia y Panamá. Dichas encuestas se han elaborado por segundo año con el sistema informático corporativo que Gas Natural Fenosa ha desarrollado para obtener resultados anuales y contrastar la tendencia de los mismos por proveedores y por tipo de contrato.

En 2016, se hicieron más de 900 evaluaciones de desempeño de proveedores, mediante el envío de 1.561 encuestas a los responsables de las unidades usuarias. Así, se evaluaron un total de 400 proveedores, los cuales suponen más de 650 contratos, en ocho países.

Las encuestas incluyen, además de la satisfacción general del usuario del servicio, aspectos detallados de las dimensiones de calidad, seguridad y salud, operativa y aspectos ESG.

Para valorar los aspectos de seguridad y salud, en aquellos proveedores que realizan actividades clasificadas en riesgo alto, se utilizan las métricas y el método

establecido en la norma de Gas Natural Fenosa “Estándar de Seguridad y Salud: Evaluación del desempeño en seguridad y salud de las empresas colaboradoras”, que permite evaluar de una forma más objetiva y homogénea el comportamiento de los proveedores en materia de seguridad y salud.

Por último, los resultados y la clasificación obtenida son comunicados a las unidades internas afectadas de la compañía que, en su caso, pueden trasladarlas al proveedor, indicando también sus puntos débiles y aquellos que debe mejorar. De esta forma, los proveedores pueden desarrollar planes de acción que mejoren el proceso y con ello el servicio realizado. En 2016, en España, se han acordado planes de acción con once proveedores cuya puntuación en la medición de desempeño resultó insuficiente.

Desarrollo de los proveedores

Gas Natural Fenosa desarrolla acciones encaminadas al desarrollo de proveedores a partir de la información recogida en el árbol de proveedores, la información de homologación y los resultados de la medición del desempeño en materia ESG.

La Universidad Corporativa, a través de su Universidad Extendida, ofrece una amplia oferta formativa a las empresas colaboradoras externas, clientes y proveedores de Gas Natural Fenosa.

A través de la formación técnica y de gestión, las empresas mejoran su eficiencia operativa, incorporan metodologías innovadoras, y desarrollan habilidades orientadas a la excelencia en las operaciones y el servicio.

La Universidad Extendida contribuye de esta manera al establecimiento de un modelo común de planificación y gestión, contribuyendo a la profesionalización de las empresas que participan en la cadena de valor de Gas Natural Fenosa.

Desde 2012, la Universidad Extendida se ha implementado en nueve países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Italia, México, Moldavia y Panamá. El año 2016 ha supuesto su consolidación definitiva en todos los negocios y países, desarrollando programas diferenciales que han obtenido excelentes resultados.

En 2016, se ha proporcionado alrededor de 250.000 horas de formación a más de 40.000 asistentes pertenecientes a empresas colaboradoras. Cabe destacar el elevado índice de satisfacción manifestado por los asistentes, un 8,8 sobre 10, obtenido en las valoraciones de las más de 1.692 acciones convocadas.

Los principales hitos alcanzados por la Universidad Extendida durante 2016 han sido los siguientes:



Principales hitos alcanzados por la Universidad Extendida en 2016

Customer Experience.

Extensión de la metodología en los proveedores y empresas que gestionan los procesos de atención y visita domiciliaria. Con esta acción se ha formado a más de 4.500 personas.

Canal Atenea.

Consolidación en España e inicio de la implantación internacional en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Italia, México y Panamá del canal de videos cortos desarrollados específicamente para el colectivo de empresas colaboradoras. El canal se focaliza en el desarrollo de contenidos orientados a incrementar la seguridad en el trabajo así como la calidad en las operaciones, con un volumen de más de 14.000 visitas acumuladas desde su lanzamiento.

Compromiso con la seguridad.

Incorporación de la metodología formativa utilizada en *customer journey* al programa formativo Compromiso con la seguridad. Implantación del viaje a la seguridad como técnica orientada a la adquisición de hábitos y actitudes en materia de prevención y aseguramiento de comportamientos seguros por parte de las empresas colaboradoras. El programa se extenderá a toda la red de empresas colaboradoras en los próximos años.

Red de parques de bomberos.

La Universidad Extendida, en colaboración con el negocio de distribución de gas, ha iniciado un proyecto formativo orientado a la red de parques de bomberos española con el objetivo de unificar y estandarizar la formación técnica en actuaciones ante emergencias de gas.

Además, la compañía quiere implicar a los proveedores en algunas de sus políticas de compromiso con la sociedad. Para ello, la compañía continúa impulsando el proyecto de Social Supply Chain, cuyo objetivo es lograr la mayor eficiencia y retorno social posible a través de la involucración de

sus proveedores y, más concretamente, el incremento de las inserciones de personas con discapacidad.

Dentro de las iniciativas de acción social lideradas por el Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL), también se pone un foco especial en la

capacitación de proveedores, a través del “Programa Valor para proveedores” que proporciona formación técnica y empresarial para proveedores autónomos y microempresarios vinculados al sector energético.



Bettercoal: garantía de compra responsable de carbón [102-13]

bettercoal
defining standards.refining practice

En 2013, Gas Natural Fenosa se incorporó a la organización internacional Bettercoal, una asociación formada por un grupo de grandes empresas energéticas europeas (Dong Energy, Drax, EDF, Enel, Engie, E.ON, Fortum, RWE y Vattenfall, entre otras), que impulsa la mejora continua de la responsabilidad corporativa en la cadena de suministro del carbón. En 2015, la compañía pasó a formar parte del consejo de Bettercoal.

La iniciativa, nacida en 2012, busca incluir prácticas sociales, ambientales y éticas en la cadena de suministro de carbón, con el objetivo de producir cambios que beneficien a los empleados, a las comunidades, a los negocios y al medio ambiente.

La adhesión a una iniciativa como Bettercoal proporciona la garantía adicional de que las adquisiciones de carbón por parte de la compañía cumplen determinados criterios y condiciones que se alinean perfectamente con los compromisos establecidos en la política de derechos humanos de Gas Natural Fenosa.

Uno de los primeros avances de Bettercoal fue desarrollar un nuevo código de prácticas basado en los estándares de minería ya existentes, que reconoce las mejores prácticas que actualmente hay en el sector.

El Código Bettercoal establece los principios éticos, sociales y ambientales sobre los que los miembros de la iniciativa alinearán su cadena de suministro de carbón.

Estos principios serán la base de la ejecución de las evaluaciones *in situ* que realizarán asesores externos. Los resultados de estas evaluaciones serán compartidas entre los miembros de Bettercoal.

El Código Bettercoal fue desarrollado con el apoyo de un grupo independiente, representativo de los distintos grupos de interés y compuesto por expertos de la sociedad civil, sindicatos y de la comunidad minera. Dicho código fue objeto de un proceso global de consulta pública que incluyó reuniones con grupos de interés en Colombia, Indonesia, Rusia y Sudáfrica, todos ellos grandes países productores de carbón.

Asimismo, durante el año 2016, la compañía adquirió 930.000 toneladas de carbón (un 63% del total adquirido) bajo acuerdo formal con los proveedores, para atender los requisitos definidos por el Código Bettercoal.



La compañía realiza una verificación sistematizada del cumplimiento de los requisitos legales y de la estructura básica de los proveedores potenciales conformando una calificación empresarial que todo proveedor debe superar

Compromiso social

[103-1], [103-2] y [103-3] (Acción social y desarrollo de las comunidades locales)

Gas Natural Fenosa está comprometida con el desarrollo económico y social de las regiones en las que desarrolla sus actividades, aportando conocimientos, capacidad de gestión y creatividad, así como dedicando parte de los beneficios a la inversión social. El diálogo fluido y permanente con la sociedad permite a la compañía conocer las expectativas e intereses de las comunidades donde opera y poder así implicarse en su desarrollo procurando dar la respuesta más adecuada a sus necesidades.



Compromisos y principios de actuación responsable con la sociedad

- > Garantizar un diálogo fluido y bidireccional, y promover la involucración en las comunidades locales respetando la cultura, las normas y el entorno, de modo que sus preocupaciones sean respondidas adecuadamente y con prontitud.
- > Realizar evaluaciones del impacto social que produce la actividad de la compañía para evitar o mitigar los efectos adversos que se puedan generar y potenciar los efectos positivos.
- > Desarrollar iniciativas en el marco de la *venture philanthropy* para la creación de valor compartido y de impacto social positivo en proyectos energéticos.
- > Promover la educación, la riqueza cultural, la salud, la investigación y la inclusión de los colectivos más desfavorecidos a través de la inversión social.
- > Transferir conocimiento y valores a la sociedad a través de acuerdos de colaboración con la comunidad académica y utilizar los mecanismos necesarios y/o existentes como vehículo de transmisión de los niveles de calidad de servicio a las empresas colaboradoras y proveedores.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 1: fin de la pobreza

El primer Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “el aumento de la desigualdad es perjudicial para el crecimiento económico y socava la cohesión social, lo que incrementa las tensiones políticas y sociales”. Más de 700 millones de personas viven en condiciones de pobreza extrema y luchan para satisfacer sus necesidades más básicas.

Con relación al compromiso social, Gas Natural Fenosa mantiene un compromiso con el fin de la pobreza principalmente a través de la Fundación Gas Natural Fenosa. Se han dirigido varios programas relacionados con la erradicación de la pobreza, entre los que destaca el “Aula Fundación Gas Natural Fenosa” en Argentina, una formación para generar habilidades y brindar herramientas a personas socialmente marginadas para superar las condiciones de pobreza y reinserirse en el mercado laboral.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 4: educación de calidad

El cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “cuando las personas pueden acceder a una educación de calidad, pueden escapar del ciclo de la pobreza”.

La educación contribuye a reducir las desigualdades y a lograr la igualdad de género y contribuye a crear sociedades más pacíficas y tolerantes.

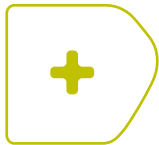
En relación con el compromiso social, desde Gas Natural Fenosa existe un compromiso con el acceso universal a una educación práctica y de calidad. Desde la Fundación Gas Natural Fenosa, destaca la “Formación de técnicos de inspección de gas” en Brasil, mediante la que se forma a jóvenes de favelas para fomentar su progreso profesional y posterior contratación por las diferentes empresas que prestan servicios a la compañía en Brasil.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 7: energía asequible y no contaminante

El séptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “un sistema energético bien establecido apoya todos los sectores: desde las empresas, la medicina y la educación a la agricultura, las infraestructuras, las comunicaciones y la alta tecnología”. Una de cada cinco personas de la población mundial viven sin electricidad.

Con relación al compromiso social, desde Gas Natural Fenosa como desde la Fundación Gas Natural Fenosa, existe un compromiso en firme por satisfacer una necesidad esencial, el acceso a la energía, en poblaciones de bajos recursos en las regiones donde la compañía está presente. Gracias a los programas de acceso a la energía los barrios en los que se están desarrollando, han conseguido reducir su coste energético, han mejorado sus infraestructuras y pueden acceder a una energía menos contaminante.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles

El undécimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “la mitad de la humanidad vive actualmente en ciudades, y esta cifra seguirá en aumento. Aunque las ciudades ocupan solo el 3% de la superficie terrestre, representan entre un 60% y un 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono.”

Con relación al compromiso social, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la sostenibilidad de las comunidades en las que opera y en las que quiere establecerse. Para ello, garantiza un

diálogo fluido y realiza análisis de impacto social derivado de la actividad de la compañía. Un ejemplo a destacar es el parque eólico de Bií Hioxo en México, en donde la actividad se realiza en total armonía con los modos de vida tradicionales y se promueven acciones que mejoran las condiciones de vida de sus habitantes.

Asimismo, desde la Fundación Gas Natural Fenosa se llevan a cabo actuaciones para salvaguardar tanto el patrimonio cultural como el patrimonio histórico de los sectores del gas y la electricidad, siendo un ejemplo de ello el Museo de Arte Contemporáneo (MAC) y el Museo del Gas de la Fundación Gas Natural Fenosa.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 17: alianzas para lograr los objetivos

El decimoseptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “para aplicar con éxito la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es necesario pasar de los compromisos a la acción mediante alianzas sólidas, inclusivas e integradas a todos los niveles”.

Con relación al compromiso social, Gas Natural Fenosa considera imprescindibles las alianzas para fomentar el desarrollo. Este compromiso se materializa mediante aportaciones económicas mantenidas en el tiempo y firma de convenios con diferentes organizaciones y organismos públicos en el ámbito del acceso a la energía, apoyo a la educación, impulso a la salud e investigación, acción social orientada a colectivos desfavorecidos y promoción de la cultura.



El diálogo fluido y permanente con la sociedad permite a la compañía conocer las expectativas e intereses de las comunidades donde opera y poder así implicarse en su desarrollo procurando dar la respuesta más adecuada a sus necesidades

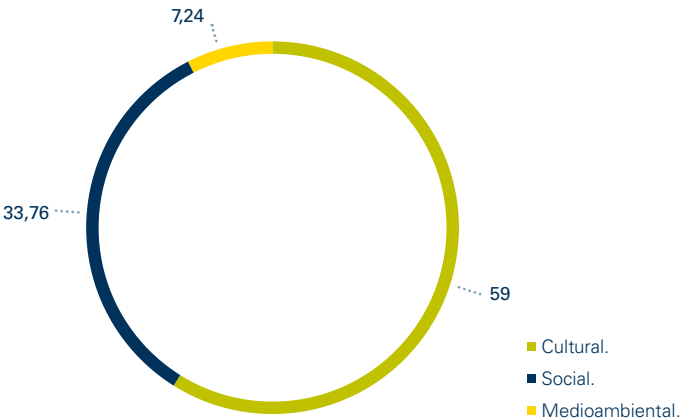
Aportaciones económicas

Para Gas Natural Fenosa constituye una parte importante de su compromiso las aportaciones económicas a programas de inversión social. En 2016, la cuantía de las aportaciones ascendió a 9,99 millones de euros.

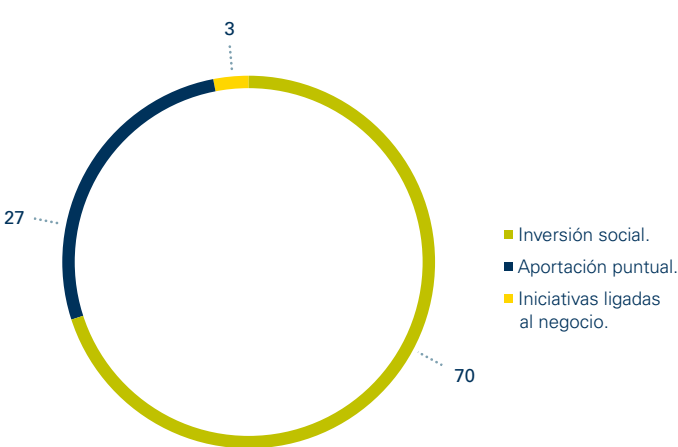
El objetivo de la compañía es generar un mayor nivel de compromiso con la sociedad que la rodea. Por ello, los programas a los que se dirigen los recursos están contemplados en la estrategia de desarrollo de negocio.

Gas Natural Fenosa dispone de herramientas que le permiten evaluar la reputación de los programas sociales que desarrolla con el objetivo de medir su resultado. Al igual que en años anteriores, la compañía aplicó, en 2016, 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.

Distribución por tipo de acción (%)

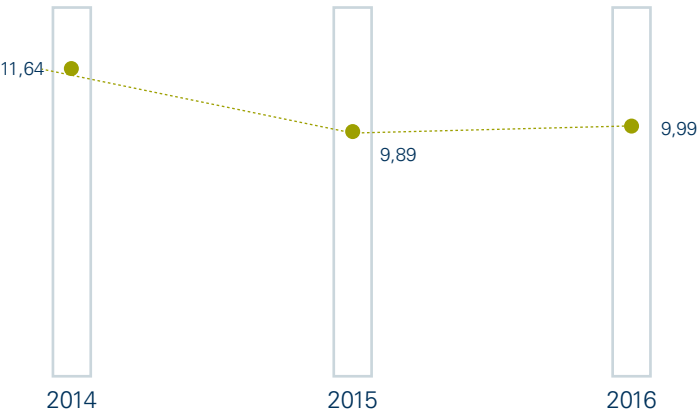


Motivación de las iniciativas (%)*

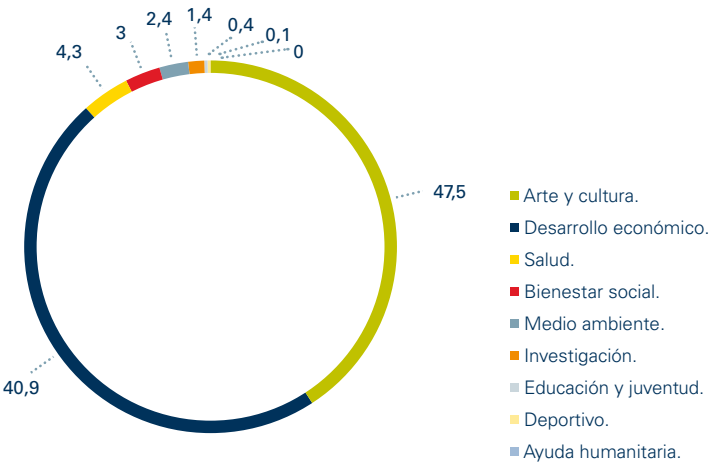


*Metodología London Benchmarking Group (LBG).

Evolución de las aportaciones (millones de euros)



Área de actuación (%)*



*Metodología London Benchmarking Group (LBG).



Acciones de valor

Acciones propuestas 2016

Realizar la tercera edición de Cinergía con el objetivo de comunicar el ahorro que se deriva de la eficiencia energética así como su impacto en el entorno. Fomentar la promoción de nuevos talentos con la segunda edición de Talento Cinergía.

Ampliar el plan de acción para redes sociales con el objetivo de generar contenidos y actividades de interés general en línea con el apoyo a la cultura, la eficiencia energética y el ahorro.

Participar en determinados proyectos de inversión para la evaluación del impacto social.

Acciones previstas 2017

+ Lanzar la cuarta edición de Cinergía.

+ Revisar y actualizar la Norma General de Patrocinio y Donación.

+ Consolidar la actividad de la Fundación Gas Natural Fenosa en Chile.

+ Poner en marcha, con la colaboración de la Fundación Gas Natural Fenosa, el programa piloto dirigido a colectivos vulnerables en pobreza energética.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Generación de riqueza y bienestar donde la compañía está presente

[102-13]

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

Líneas de actuación



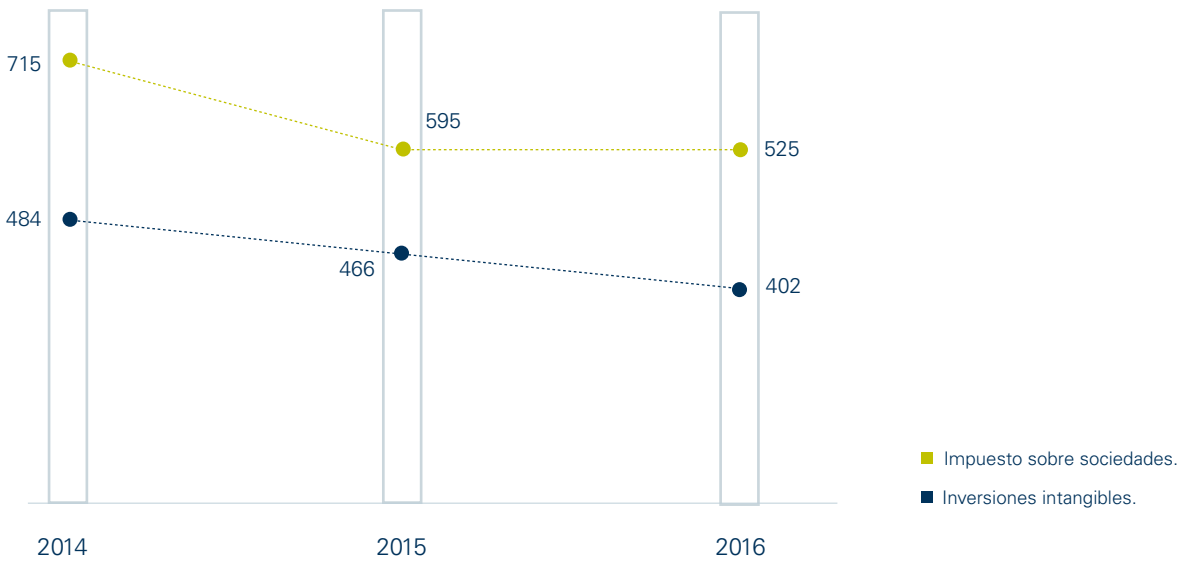
- > Acceso a la energía: proveer y facilitar el acceso a este servicio básico a las poblaciones de bajos recursos en áreas donde la compañía está presente.
- > Relación con las comunidades: garantizar un diálogo fluido con estas y conocer el impacto social derivado de la actividad de la compañía.
- > Acción social: desarrollada 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 del 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: a través de estos la compañía apoya proyectos e iniciativas que generan valor para la sociedad, reforzando a su vez, su compromiso social. 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 de la Fundación Gas Natural Fenosa y del Museo de Arte Contemporáneo.

Gas Natural Fenosa colabora activamente en prestigiosas instituciones sectoriales y empresariales, de ámbito nacional e internacional, a las que aporta su experiencia, conocimiento y recursos.

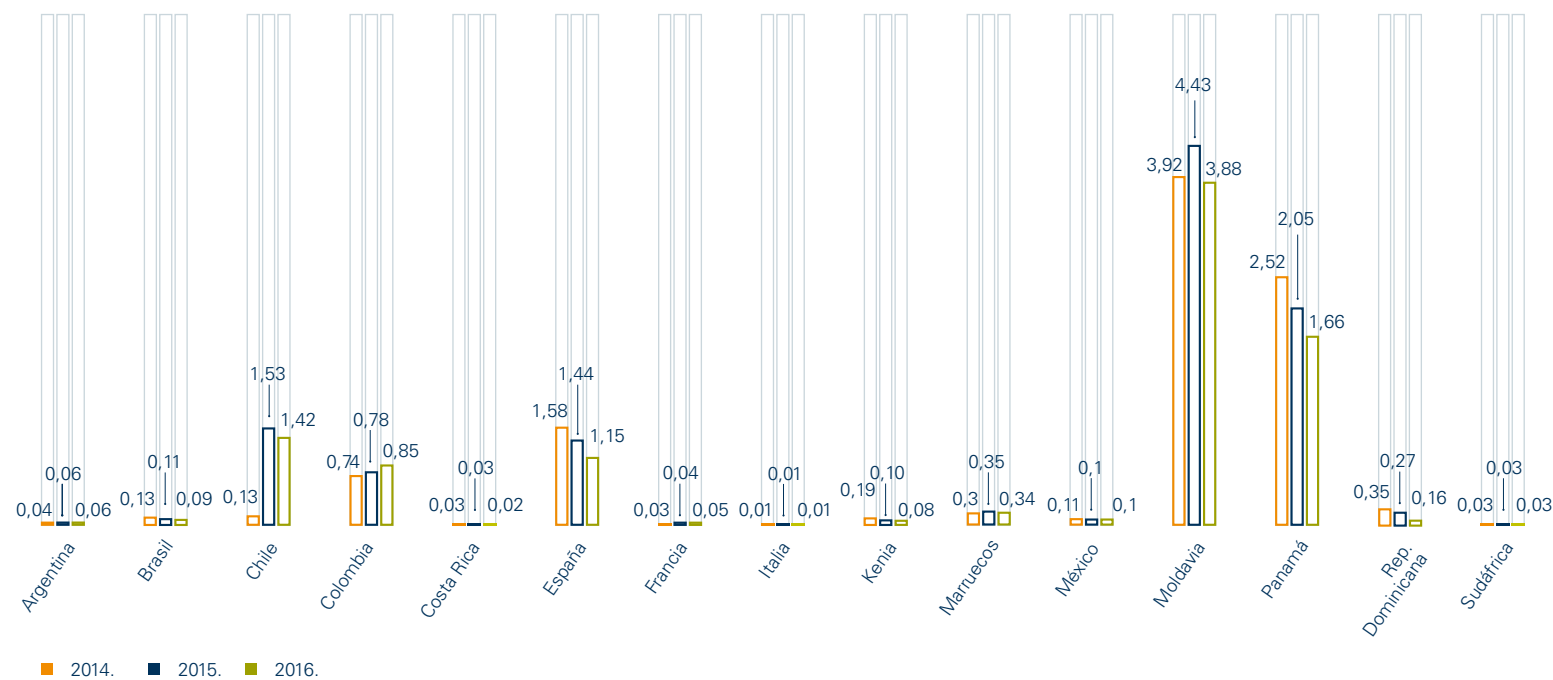
También forma parte de los órganos de gobierno de las patronales del sector eléctrico (Unesa) y del sector del gas (Sedigas), la Cámara de Comercio Internacional y el Club Español de la Energía.

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.

Aportación a la sociedad (millones de euros)



Contribución al PIB por países (%)



Acceso a la energía
[103-1], [103-2] y [103-3] (Acceso a energía)

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

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

Asimismo, la compañía ha llegado a acuerdos para la protección de clientes vulnerables, en España, para evitar el corte de suministro en clientes que los servicios sociales municipales han informado que los son.

Modelo Inclusivo de Gasificación Integral (Argentina)

Argentina continúa desarrollando un modelo inclusivo para proporcionar acceso a la red de gas a los habitantes de barrios de bajos recursos.

Junto con la Fundación Pro-Vivienda Social (FPVS), la red de gas se ha extendido a más de una decena de barrios del Partido de Moreno. En los próximos años, se mantendrán los proyectos de expansión, lo que permitirá alcanzar a un mayor número de familias. Los vecinos de estos barrios disponen de ventajas respecto a otros clientes, como el reparto de facturas por personas de la comunidad o la recepción de un tratamiento diferencial en cuanto a las exigencias de pago de deuda.

En 2016, la red de gas llegó a 550 nuevas viviendas mediante la construcción de 7.500 metros en el Barrio 25 de Mayo

del Partido de Moreno. En términos globales, desde sus inicios, más de 28.000 personas (cifra que supera 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 gracias a la construcción total de 134,5 kilómetros de red de gas en esta zona.

Asimismo, en Junio de 2016, fueron inauguradas las obras del Fideicomiso Barrios de Unión y Futuro, las cuales prevén ampliar la red de distribución en más de 60 kilómetros, con un potencial de gasificación de más de 3.500 viviendas. Desde el comienzo de esta iniciativa, la compañía ha destinado más de 880.000 euros a la inversión en estas zonas.

Para el éxito del modelo, es necesario que la compañía trabaje en cuestiones específicas como la gestión de los



proyectos o la puesta en servicio de los clientes, involucrando a varias áreas en todo el proceso y realizando un acompañamiento sostenido en el tiempo, a través del área de Servicio al Cliente, desde que los nuevos usuarios se incorporan a la compañía.

En el marco de otros proyectos de gasificación de barrios de bajos recursos, puede mencionarse El Tambo (13.000 metros y 900 viviendas) y Mi Esperanza (18.000 metros y 1.100 viviendas), ambos en el Partido de La Matanza, junto a La Reja Grande (20.000 metros y 1.300 viviendas) y Lomas de Mariló (35.000 metros y 1.500 viviendas) también en el partido de Moreno.

Asimismo, cabe destacar las gestiones en conjunto con el gobierno nacional, a través de Anses-Onabe y el Ministerio de Planificación para los proyectos denominados "Procrear". Está previsto la entrega de créditos en todo el país, bajo dos modalidades, "con terreno propio"

y "sin terreno". Gas Natural Fenosa ha logrado que todos estos barrios lleven gas natural y actualmente está trabajando en trece barrios en la zona de distribución con un potencial de 6.500 viviendas.

Además, se continúa con la saturación de las redes en Malvinas Argentinas. Durante 2016, se fomentó la gasificación en Barrio Parque Alvear, con un total de 55.000 metros adicionales y un potencial de 3.500 clientes. De esta manera, el área más poblada de Malvinas Argentinas ha quedado completamente gasificada.

Grupo CGE (Chile)

CGE asume el compromiso de llegar con energía disponible, estable y segura desde las grandes ciudades a los sectores más apartados de Chile.

En esta línea, la filial Edelmag, firmó tres convenios orientados a llevar energía eléctrica a sectores apartados del país, permitiendo que 134 familias accedieran a

energía confiable de manera permanente y estable, mejorando su calidad de vida y promoviendo su integración de manera igualitaria al resto del país.

En el marco del desarrollo del proyecto de regularización, durante el año se firmaron convenios con dos gobiernos regionales (Antofagasta y Tarapacá), con el fin de buscar soluciones en conjunto para la problemática en los campamentos. Durante 2016, se conectaron de forma regular a la red eléctrica a 1.300 familias de campamentos.

CGE, alineada con la iniciativa de Equidad Energética del Ministerio de Energía de Chile, ejecutó en la región de Coquimbo, cinco proyectos de electrificación rural, resultando beneficiadas 204 familias, que pudieron conectar sus viviendas a la red eléctrica, solucionando así las dificultades para acceder a los servicios básicos.

Acceso a la energía a clientes vulnerables

Gas Natural Fenosa es sensible a los distintos temas y situaciones que comprometen el pago del suministro. Por este motivo, facilita, mediante diferentes mecanismos, la continuidad del suministro, protegiendo a los clientes vulnerables. Entre otros mecanismos, se encuentra el pago fraccionado, aplicado en situaciones concretas.

La compañía ha desarrollado siempre una política proactiva contra la pobreza energética, que cubre más del 93% de sus clientes en España, basada en convenios y en la cooperación e información de los servicios sociales municipales.

Hasta la fecha, las administraciones han trasladado a la compañía 18.178 casos de clientes vulnerables, de 1.176 poblaciones en todo el país, a los que se ha evitado cortar el suministro por falta de pago.

En 2016, en el ámbito de España, Gas Natural Fenosa ha llegado a acuerdos para la protección de clientes vulnerables con diferentes administraciones para evitar el corte de suministro a los clientes que son vulnerables, según la información recibida de los servicios sociales. En estos casos, la compañía aporta soluciones operativas para el pago de sus facturas a través de las partidas de la administración destinadas a casos de emergencia social.

Las administraciones con las que se ha llegado a acuerdos, durante 2016, son:

- > A nivel local: los ayuntamientos de A Coruña, Almassora, Barcelona, área metropolitana de Barcelona, Castellón, Logroño, Sevilla, Vilagarcía de Arousa y Zaragoza.
- > A nivel autonómico: las comunidades autónomas de Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Galicia, Comunidad de Madrid, Navarra y Comunidad Valenciana.

Asimismo, se ha llegado a acuerdos con la Cruz Roja de Euskadi.

Además, se están ultimando los convenios con los gobiernos de Aragón, Baleares y Extremadura.



Iniciativas internacionales de acceso a la energía a clientes vulnerables

Brasil.

Existe una tarifa diferenciadora denominada Tarifa Social. Dicha tarifa es un poco más barata para las franjas iniciales de consumo y es aplicable a familias que, a través de documentación específica, puedan comprobar que son beneficiarios de programas de asistencia del gobierno federal volcado a la población de baja renta.

México.

Gas Natural Fenosa ofrece el pago fraccionado de los clientes mediante campañas sistemáticas de visita domiciliaria. Se hacen en el orden de 70.000 convenios al año donde el cliente firma un acuerdo de pago que se fracciona en el sistema en cuotas y que va pagando en facturas de gas subsecuentes.

Moldavia.

La compañía trabaja con clientes individualmente en base a su petición. Se hacen acuerdos de pago y el cliente puede pagar su factura o deuda durante el periodo acordado.

Italia.

El bonus eléctrico es un descuento en la factura, introducida por el gobierno y ejecutado por la autoridad de electricidad, sistema de abastecimiento de agua y gas, y con la cooperación de los municipios, para garantizar un ahorro en el gasto de energía a las familias en condición de malestar económico y físico, y a las familias numerosas.

Se proporciona la dificultad económica para las bonificaciones a las familias con Indicador de la Situación Económica Equivalente (ISEE) no superior a 8.107,5 euros o familias numerosas con ISEE no superior a 20.000 euros.

El malestar físico de bonificación se proporciona para los casos en los que las enfermedades graves requieran el uso de dispositivos médicos impulsados por energía eléctrica.



Plan de Vulnerabilidad Energética en España

Durante 2016, Gas Natural Fenosa ha desarrollado un nuevo Plan de Vulnerabilidad Energética en toda España para proteger a los clientes vulnerables, que se ha materializado a principios de 2017.

Con el plan se pretende intensificar las actuaciones que ya se venían realizando, sistematizar la gestión de clientes vulnerables y fortalecer la colaboración con administraciones públicas y entidades del tercer sector.

Los objetivos del nuevo plan son:

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

Para ello, Gas Natural Fenosa ha puesto en marcha un paquete específico de 20 medidas con una dotación económica de 4,5 millones de euros y un equipo de 60 empleados. Las iniciativas son de carácter tanto operativo como social, lo que permitirá hacer un seguimiento y desarrollo integral hacia la vulnerabilidad energética.

Iniciativas operativas

- > Flexibilización del sistema de fraccionamiento de deuda, eliminando la cuota inicial y ampliando el periodo de devolución hasta dos años, y aumento del importe mínimo de deuda que activa el corte de suministro.
- > Puesta en marcha de la Unidad específica de Atención a la Vulnerabilidad, así como un Grupo de Gestión de Colectivos Especiales para hacer un seguimiento exhaustivo y cercano de todos aquellos clientes que podrían encontrarse en situación vulnerable.

- > Líneas de teléfono gratuitas de atención personalizada para atender clientes en situación de vulnerabilidad (900 724 900), servicios sociales municipales (900 104 559) y entidades del tercer sector (900 444 000) que desarrollen acciones contra la pobreza energética.
- > Apoyo a los servicios sociales, ámbito en el que recae la mayor parte del trabajo para ayudar al público vulnerable.
- > Formación para la sensibilización de los empleados y empresas colaboradoras sobre posibles situaciones de vulnerabilidad, y realización de una revisión proactiva de los historiales de potenciales clientes vulnerables.

Iniciativas sociales, a través de la Fundación Gas Natural Fenosa

- > Convocatoria de ayudas para entidades sociales que trabajen con personas vulnerables para que puedan desarrollar iniciativas de eficiencia energética y seguridad en los hogares de este colectivo.
- > Puesta en marcha de una Escuela de Energía Social para apoyar a entidades locales y del tercer sector y especialmente dirigida a personas que trabajan en ayudar públicos vulnerables.
- > Activación de un programa de voluntariado corporativo solidario orientado a ayudar a personas en situación de vulnerabilidad con el objetivo de asesorar en hábitos de consumo, eficiencia energética y contratación.
- > Puesta en marcha de un proyecto de rehabilitación específico para viviendas de colectivos vulnerables que permita realizar mejoras de bajo coste en el interior de dichas viviendas.
- > Crear un equipo de atención y gestión para las entidades del Tercer Sector.



Relaciones con las comunidades

[413-1] y [413-2]

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

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

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

- > Realizar una identificación de las comunidades afectadas por la actividad de la compañía, conocer sus necesidades y aspiraciones.
- > Analizar los impactos y potenciales riesgos ambientales y sociales que su actividad pueda producir en las comunidades, a través de la metodología de evaluación del impacto social diseñada para tal fin.
- > Informar e invitar a participar a la comunidad, en las distintas fases del proyecto a través de un proceso de consulta que permita recabar su aportación, preocupaciones y preguntas.
- > Incorporar, en los estudios de evaluación del impacto, las oportunidades identificadas en el diálogo con las comunidades que fomenten el desarrollo sostenible de la comunidad.
- > Establecer una sistemática de comunicación y relación con las comunidades que garantice que estas reciben información del proyecto clara, actualizada y eficaz

Actualmente, la compañía prioriza la realización de evaluaciones de impacto social en aquellas ubicaciones donde la compañía quiera abordar nuevos proyectos de inversión. En estas evaluaciones se miden numerosos impactos, entre ellos, el impacto sobre los derechos humanos.

Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda)

Durante 2016, se continuó con la implantación y desarrollo de los programas derivados de la evaluación de impacto social realizada en 2012, en la planta de generación hidráulica operada por la filial de Gas Natural Fenosa, Operación y Mantenimiento Energy. El proyecto de impacto social de la Central de Bujagali cumplió cuatro años desde su lanzamiento en 2013.



Programas derivados del proyecto en la Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda)

Compras locales.

Tiene por objetivo fomentar la compra a proveedores locales, teniendo además en cuenta criterios de sostenibilidad en su selección y evaluación. Durante 2016, se continuó desarrollando una amplia base de proveedores de la zona, que suministran productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la planta. En la actualidad, cerca del 14% de los proveedores con los que cuenta la planta son locales y el porcentaje de compra local es del 27,6%.

Desarrollo de proveedores.

Gas Natural Fenosa proporciona formación y asesoramiento (en aspectos fiscales, de seguridad y de contabilidad, entre otros) a proveedores de la zona para adecuar a las necesidades de la compañía. En 2016, se mantienen bajo este programa las mismas doce empresas que en 2015, que han recibido algún tipo de ayuda o formación para mejorar su calidad, nivel técnico y eficiencia. La iniciativa para mejorar la seguridad vial ha continuado desarrollándose, contando con la participación de casi 5.000 alumnos de escuelas vecinas en cursos de sensibilización sobre seguridad vial y primeros auxilios.

Salud y prevención.

Su objetivo es mejorar los medios disponibles para atender las necesidades sanitarias de los empleados de la planta y la comunidad, y, simultáneamente, reducir los días perdidos por motivos de salud, lo que incrementa la productividad. El programa está dirigido a la sensibilización en temas relacionados con la salud, la prevención y

la detección precoz de enfermedades. En 2016, se celebraron dos campamentos médicos, lo que supone el cuarto campamento médico dirigido a la población local de la zona, donde se realizaron actividades formativas y de diagnóstico de enfermedades. Se beneficiaron de esta iniciativa más de 3.000 personas. El personal propio también contó con diversas acciones de sensibilización sobre temas relacionados con la salud.

Formación.

En colaboración con instituciones educativas locales, el objetivo es proporcionar el acceso a programas formativos a jóvenes de la zona, con el fin de mejorar su cualificación y, simultáneamente, disponer de personas en la zona de influencia de la planta con formación y habilidades acorde con las necesidades de Gas Natural Fenosa. En los últimos años, 113 estudiantes se han beneficiado de este programa.

Lucha contra la pobreza energética.

Se trata de un programa para atender una de las principales demandas de la comunidad. Dado que no es posible proporcionar directamente la electricidad producida en la zona a los habitantes de la misma, se han establecido acuerdos con determinadas organizaciones, con el fin de proporcionar fuentes de generación renovable como lámparas solares. A finales de 2016, se habían beneficiado de este programa 85 familias, de las cuales el 40% ya había devuelto el microcrédito que se les facilitó para su compra.



En la relación con las comunidades, Gas Natural Fenosa dispone de una sistemática basada en la metodología Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), cuyo objetivo es ayudar a definir iniciativas y programas para gestionar, de manera efectiva, los impactos sociales asociados a su actividad

Parque eólico de Bií Hioxo (México)

Parque eólico de Bií Hioxo es un proyecto de 234 MW, en Juchitán de Zaragoza, en el Estado de Oaxaca (México). Entró en operación comercial en octubre de 2014.

Gas Natural Fenosa atendiendo a su firme compromiso de respeto de los Derechos Humanos y, concretamente, de los modos

de vida tradicionales, ha colaborado permanentemente con la comunidad afectada. De forma adicional, al propio proyecto, generador por sí mismo de riqueza, ha puesto en marcha acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la zona.

Una vez identificadas las necesidades de la comunidad afectada por el proyecto, la compañía está desarrollando varios

programas destinados a distintos grupos de interés y basados en cinco líneas de acción: salud, educación, infraestructura, proyectos productivos y ambiente.



Programas derivados del proyecto del parque eólico de Bií Hioxo (México) en 2016

Apoyo a pescadores.

Se ha apoyado a los pescadores de la Séptima Sección, entregándoles vales para canjearlos por el material que ellos decidieran, relacionado con sus actividades. Se beneficiaron a 251 pescadores.

Mejora de carretera y entrega de material.

Con la población más cercana al parque, Playa Vicente, se acordó en mejorar la carretera que conduce a la misma, esta será una iniciativa que se prolongará hasta 2017 y que beneficiará a 200 personas, directa e indirectamente. A los integrantes del módulo de Riego número 11 se les entregaron dos llantas para uso en una retroexcavadora. El grupo está integrado por alrededor de 90 personas

Apoyo al cuerpo de bomberos.

Se ha apoyado al heroico cuerpo de bomberos de Juchitán, integrado por doce elementos. Constó de la entrega de cuatro llantas y una moto bomba para bombear el agua en caso de incendios. Este grupo trabaja en un municipio que cuenta con una población de aproximadamente 90.000 habitantes.

Campañas de salud.

Se han realizado tres jornadas que, de manera global, beneficiaron a 635 personas.

- La primera encaminada a la prevención de diabetes a la que asistieron 215 personas.

- La segunda, denominada “Viento y vida contra el cáncer cervicouterino”, se enfocó en mujeres mayores de 18 años. En ella participaron 210 personas.
- La tercera tuvo como objetivo la prevención del cáncer de mama. Respecto a esta acción es el tercer año que se realiza y también benefició a 210 mujeres mayores de 40 años.

Mejora de infraestructuras de educación.

Se ha apoyado a cuatro escuelas a mejorar parte de su infraestructura con la construcción de un techado, un comedor escolar, un pozo, la reparación de un baño y la donación de material de construcción. En conjunto, se beneficiaron 967 alumnos.

Apoyo a la cultura y la tecnología.

Se han dado diferentes tipos de apoyos, los más representativos fueron al Foro Ecológico Juchiteco para la realización del XXVI Festival del Río y a la Regiduría de Desarrollo Económico para la ejecución del segundo concurso de prototipos tecnológicos, donde Bií Hioxo fue el patrocinador oficial

Visitas guiadas al parque.

El parque recibió la visita de dos grupos de estudiantes del Instituto Tecnológico de Puebla y del Instituto Tecnológico del Istmo, y una visita específica de profesores. En esta actividad se da a conocer información relevante sobre el funcionamiento de los aerogeneradores y la energía eólica. En 2016, 72 personas visitaron el parque en visitas guiadas.

Central térmica de Nairobi
(Kenia)

Gas Natural Fenosa participa desde 1997 en el mercado de generación eléctrica de Kenia, a través de la planta de fuel de Nairobi South, con una capacidad instalada de 109 MW.

Además de la gestión de la central, la compañía desarrolla un programa de acciones con la comunidad, en los barrios de bajos recursos que rodean la central, conocidos como *slums*.

En 2016, se siguió colaborando con los barrios vecinos para continuar con la ejecución de los programas en marcha. La colaboración entre autoridades locales y los comités de los barrios fue clave para el éxito de los proyectos.

Estos programas han seguido mejorando la opinión que los residentes locales tienen de la compañía, que progresivamente aprecian la importancia de un entorno limpio.

Central hidroeléctrica Torito
(Costa Rica)

Gas Natural Fenosa, a través de su filial en Costa Rica, Unión Fenosa Generadora Torito, que opera una central hidroeléctrica de 50 MW, construida con recursos propios entre 2012 y 2015, continúa apoyando a las comunidades del área de influencia del proyecto en el ámbito del medio ambiente y la educación, a través de la Fundación Gas Natural Fenosa.

En concreto, las acciones se enmarcan en el desarrollo del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE) en tres escuelas, con alrededor de 250 niños en total, las cuales están cercanas a la central hidroeléctrica Torito.



Programas derivados del proyecto de la central térmica de Nairobi (Kenia) en 2016

Apoyo a la educación.

La compañía proporciona becas a estudiantes sin recursos para la realización de estudios universitarios y dona libros para cubrir las asignaturas de los cursos superiores. En 2016, ocho estudiantes disfrutaron de estas becas, y 28 tuvieron la posibilidad de realizar prácticas en la propia planta.

Campañas de salud.

Se realizan campañas enfocadas a mejorar la salud de los empleados y sus familias en el diagnóstico y la prevención de diabetes, cáncer y patologías cardiovasculares, así como jornadas de sensibilización y programas de nutrición. Todos los empleados participaron en un programa de salud que incluyó un examen médico completo. Se ha establecido un sistema de reconocimiento y motivación, a través del cual los empleados son alentados a hacer sugerencias para mejorar la salud y seguridad de los empleados.

Protección del medio ambiente.

Implicación en programas de conservación, limpieza y concienciación. A través de la

plantación de árboles, la limpieza de los barrios marginales alrededor de la planta, y concienciación sobre la protección del medio ambiente y la separación de residuos. En 2016, la empresa se asoció con Kenia Forest Services por segundo año y plantó 2.200 árboles.

Promoción del arte y la cultura local.

Colaboración, a través de una donación anual, con la Spanish Speaking Association. La compañía también participó en varios eventos benéficos a través de donaciones. Estas incluyeron First Lady Half Marathon en apoyo a la atención materna, y Mater Heart Run, que ayudan a los niños con enfermedades del corazón y la diabetes a caminar con el fin de aumentar la conciencia sobre la diabetes y ofrecer insulina gratuita a pacientes diabéticos.

Donaciones destinadas a personas vulnerables.

La compañía también hizo donaciones a un hogar para niños huérfanos y un centro para enfermos terminales (Kenyatta Referral Hospital - Children Cancer Ward y Nairobi Hospice).

Dicho programa promueve la educación ambiental de los estudiantes y la proyección comunitaria, así como el desarrollo de micro proyectos escolares para la mejora en las gestiones de riesgo, infraestructura, reforestación, higiénico-sanitarias y abono energético.

Los beneficios que tiene el proyecto son los siguientes:

- > Mejora de la imagen social y ambiental para la escuela.

- > Desarrollo de una cultura ambiental en la comunidad educativa.
- > Mejoras físicas en la infraestructura escolar.
- > Eficiencia administrativa escolar en materia de sostenibilidad ambiental.



CGE (Chile)

Las empresas distribuidoras de CGE ejecutan un plan de relaciones con organizaciones sociales para fomentar su vínculo con juntas de vecinos, a través de encuentros participativos.

En 2016, se realizaron 377 reuniones con juntas de vecinos y organizaciones sociales a lo largo del país. En ellas, los equipos regionales de la compañía trabajaron en conjunto con los dirigentes y la comunidad para reforzar la información sobre canales de pago, recaudadores externos, canales de atención y consejos de seguridad y ahorro de energía, entre otras materias.

Asimismo, en el marco del proyecto del “Fortalecimiento al Sistema Eléctrico” y del trabajo permanente con las comunidades de la zona se firmaron tres acuerdos:

- > Acuerdo con los presidentes de las Juntas de Vecinos número 6, 7 y 8 del Sector Cerro Alto de la comuna de Los Álamos, en donde la compañía hizo entrega de contenedores domiciliarios de basura, destinados a contribuir en la erradicación de microbasurales de la comuna y con ello, mejorar la calidad de vida de los vecinos.
- > Acuerdo colaborativo con la comunidad indígena “Marihuén” comuna de Arauco. La compañía se comprometió a la entrega de

materiales, y la comunidad a contribuir con la mano de obra para realizar el cierre perimetral en los terrenos donde se construirán sus futuras viviendas.

- > Acuerdo con la comunidad indígena “Las Puentes”, comuna de Arauco. A través de este acuerdo, la compañía proporcionó maquinaria adecuada destinada a la optimización y tecnificación de los procesos productivos agrícolas de la comunidad.

Por otra parte, en la VII Región del Maule, comuna de San Clemente, la compañía contribuyó a la construcción de un centro médico rural para la localidad Flor del Llano, aportando significativamente a una necesidad concreta de la comunidad donde opera.

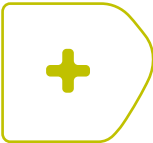
Acción social

[103-1], [103-2] y [103-3] (acción social y desarrollo de las comunidades locales)

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 fin de garantizar este objetivo, en 2011, 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.



Tipologías de proyectos del COIL

Negocios inclusivos.

Proyectos que promueven la inclusión de los sectores sociales más desfavorecidos por medio de programas inclusivos. Dentro de esta tipología, se diseñó un nuevo programa denominado Energía del Sabor, el cual tiene como fin promover la inclusión social de colectivos desfavorecidos a través de la capacitación en oficios vinculados a la gastronomía. La necesidad de este programa surgió como consecuencia de detectar que las filiales de países como Argentina, Brasil, México y Panamá, realizaban acciones vinculadas con esta temática.

Uso responsable.

Proyectos que promueven el conocimiento de la energía en general, la seguridad y el uso eficiente, tanto del gas como de la electricidad. También promueven el cuidado del medio ambiente entre los clientes y la sociedad. Dentro de este pilar, se diseñaron dos programas:

- > Uso Responsable del Gas: el cual se implementa en Argentina, Brasil, Colombia y México en sus versiones de niños y adultos.
- > Uso Responsable de la Electricidad: que se lleva a cabo en Panamá, también en sus versiones de niños y adultos.

En 2016 se continuó utilizando a la Familia Natural, en todas las filiales del grupo en Latinoamérica, para transmitir los contenidos de este programa de forma didáctica y divertida. Con una fuerte presencia

en redes sociales, como Facebook, Twitter y YouTube, la Familia Natural brindó consejos de seguridad y uso eficiente del gas y de la electricidad con el fin de llegar a un mayor número de clientes. Asimismo, los personajes de la familia recorrieron las oficinas de Gas Natural Fenosa en Latinoamérica para concienciar a los trabajadores sobre el uso responsable de los recursos naturales.

Familias del personal.

Proyectos que fomentan los estudios y la inserción laboral de los hijos y familias de los colaboradores en el ámbito de Latinoamérica:

- > “Formación para liderar” ofrece la posibilidad de recibir un curso de formación en liderazgo impartido por la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa a hijos de empleados que estén finalizando su formación universitaria. Implementado en Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá y República Dominicana.
- > “Proyectando tu futuro,” proporciona una beca económica para aquellos que están iniciando sus estudios universitarios en Argentina.
- > “Vocación natural” y “Pasantías de verano,” ofrecen a los participantes una orientación vocacional o la posibilidad de realizar prácticas laborales en la compañía en los meses de verano en Argentina.

Programas de innovación social

	Total desde inicio	2016
Uso responsable (niños capacitados)	1.090.056	89.075
Uso responsable (adultos capacitados)	1.103.369	163.102
Negocios inclusivos	62	62
Familias del personal ¹	121	18

¹ Incluye los programas “formación para liderar”; “proyectando tu futuro”; “vocación natural”; “pasantías de verano”.

Patrocinio y mecenazgo

Para el desarrollo de la sociedad mediante el fomento de la cultura, el arte, la ciencia u otras disciplinas, Gas Natural Fenosa lleva a cabo apoyos económicos puntuales a proyectos concretos de patrocinio y donaciones. Esta actuación de la compañía conlleva la mejora de su imagen y atractivo de cara al público general.

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

Apoyo a la educación

En el marco de su compromiso con la sociedad, Gas Natural Fenosa realiza actividades educativas dirigidas a jóvenes sobre el buen uso de la energía y el desarrollo sostenible.

Asimismo, la compañía desarrolló numerosas actividades de colaboración, participación o patrocinio de diferentes entidades educativas en España y Latinoamérica.

Acción social orientada a colectivos desfavorecidos

La compañía impulsa y respalda proyectos orientados a integrar a los colectivos sociales más vulnerables y a paliar problemas derivados de la exclusión social. Para ello, colabora económicamente con fundaciones y asociaciones cuyo objeto social es ayudar a paliar o minimizar estos problemas en algunos de los países en los que la compañía desarrolla su actividad.



Impulso a la salud y a la investigación

Entre los distintos programas en los que participa Gas Natural Fenosa para impulsar la salud y la investigación, destacan las 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, a través de la Fundación Procnic, así como la campaña de concienciación y prevención "Viento y vida contra el cáncer" en México, y la colaboración con la Red Pediátrica de Prevención en Salud en Argentina.

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, a través de patrocinios de los principales festivales y salas de proyección de España, la compañía colabora con una de las industrias que más se ha visto afectada, especialmente en el caso de los festivales, por los recortes de ayudas públicas.

En 2016, se ha lanzado la tercera edición de Cinergía, con el objetivo de acercar la eficiencia energética a través del séptimo arte y fomentar el talento en la industria cinematográfica española.

Fomento de la riqueza cultural

El Museo de Arte Contemporáneo de Gas Natural Fenosa (MAC) se ha consolidado como un referente cultural en Galicia, donde tiene su sede, y en España. El MAC se ha convertido en un espacio de trabajo abierto y comprometido con el arte, cultura, investigación, desarrollo, educación, juventud y acción social.

El Plan de Cooperación e Internacionalización del MAC ha reunido las propuestas más consolidadas a otras de nueva creación como el apoyo a los jóvenes profesionales del sector creativo gallego y, en concreto este año 2016, a los jóvenes diseñadores de moda.

La colaboración activa con otras organizaciones e instituciones de la sociedad civil ha constituido uno de los intereses básicos que se ha visto concretado constituyéndose el museo en la sede permanente de la Asociación de Creadores de Galicia.

Adicionalmente, la compañía apoya a otras instituciones, como el Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC),



Campaña de captación de seguidores "El tercer ojo"

En el marco del Festival de Cine de Sitges, Gas Natural Fenosa junto con la Fundación Ulls del Món, lanzaron la iniciativa "El Tercer Ojo".

La campaña consistió en promover que los asistentes al festival se hiciesen una fotografía colocándose una pegatina en forma de ojo y que la colgasen en sus RRSS haciéndose seguidores de la Fundación.

Bajo el lema "1 follower = 1 operación", la Fundación se comprometía a realizar una

operación de cataratas por cada nuevo seguidor que recibía en sus RRSS, con un límite de 100 operaciones.

Se consiguieron un total de 639 nuevos seguidores con la consiguiente asistencia ocular de 100 pacientes con deficiencias visuales y sin recursos económicos en Bolivia.

Asimismo, se registraron 190.000 impresiones en publicaciones al respecto y casi 15.000 "me gusta" en redes sociales.

el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), el Museo de la Ciencia de Valladolid o la Real Asociación de amigos del Museo Nacional Arte Reina Sofía.

Voluntariado corporativo y participación de los empleados

El voluntariado corporativo de Gas Natural Fenosa está formado por aquellas acciones e iniciativas de carácter no lucrativo promovidas por la compañía en las que el empleado se implica y dedica su tiempo de forma voluntaria.

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

Para lograrlo, Gas Natural Fenosa ha definido los objetivos del programa en tres planos de forma simultánea -corporativo, empleados y entorno-, y una estructura integrada de comités en la que están incluidas las áreas tanto de Personas como de Comunicación y Medio Ambiente de todos los países que forman parte del programa.



La compañía impulsa y respalda proyectos orientados a integrar a los colectivos sociales más vulnerables y a paliar problemas derivados de la exclusión social

A lo largo de 2016, los empleados han destinado más de 6.153 horas al voluntariado, en el cual han participado 892 empleados en todo el mundo. Se han llevado a cabo, a nivel global, 32 acciones de voluntariado ambiental y 49 acciones de voluntariado social, en las que los empleados han colaborado ofreciendo su tiempo y sus capacidades tanto personales como profesionales.

Este programa tiene una naturaleza global y está integrado por doce países en los que Gas Natural Fenosa tiene presencia: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, España, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Panamá y República Dominicana.

A lo largo de 2016 se ha estandarizado el sistema de *reporting* de voluntariado, por el cual todos los países recogen los mismos indicadores. Esto permite medir el desempeño del programa de la forma más rigurosa posible, cumpliendo así con el compromiso económico y social de la compañía.

Por otra parte, en España, se ha puesto a disposición de los empleados el buzón de voluntariado corporativo, donde todas las personas pueden presentar sus propuestas de acción que, tras ser evaluadas por el comité responsable, son incluidas en el programa de voluntariado. Además, se ha continuado desplegando el voluntariado social vinculado a los compromisos e iniciativas definidas por la compañía.

El voluntariado corporativo de Gas Natural Fenosa pretende ser una iniciativa viva que se nutra de las ideas y propuestas tanto de los miembros de la compañía como de la sociedad en general aportando valor añadido a la compañía y a la sociedad de forma simultánea.



Día Solidario

Adicionalmente a las acciones de voluntariado corporativo, destaca la iniciativa Día Solidario creada en 1997 y gestionada por los propios empleados.

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 compañía, 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 de la recaudación se destine al proyecto anual seleccionado. Cerca de 2.000 empleados de todo el mundo participan en esta iniciativa. Desde su inicio, Día Solidario ha recaudado más de 4 millones de euros.

Durante 2016, Día Solidario ha financiado la educación de más de 220 estudiantes en enseñanza escolar, técnica y universitaria, dentro de los proyectos ordinarios en marcha que se están ejecutando en Argentina, Brasil, Colombia, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá y Portugal.

Además de los proyectos ordinarios, esta iniciativa permite realizar proyectos extraordinarios de carácter social en España, para cubrir las necesidades de los colectivos más afectados por la crisis económica. En 2015, se inició un proyecto para financiar 800 becas comedor en colegios de Galicia, La Rioja y Navarra, durante los cursos 2015-2016, y 2016-2017, y el verano de 2016.

La recaudación de Día Solidario en 2016, se destinará a la ejecución de nuevos proyectos educativos en Chile, que comenzarán en 2017.

Fundación Gas Natural Fenosa

La Fundación Gas Natural Fenosa, fundada en 1992, tiene una vocación de formación y sensibilización de la sociedad en relación al uso racional y sostenible de los recursos energéticos.

Los ejes troncales de la Fundación se basan en la formación, divulgación y sensibilización en temas de energía y medio ambiente, con el objetivo fundamental de promover el uso racional de los recursos energéticos y fomentar un desarrollo sostenible.

Como en años anteriores, la Fundación ocupó, en 2016, el primer puesto en el *ranking* de transparencia que, anualmente, elabora la Fundación Compromiso y Transparencia.

Durante 2016, la Fundación realizó 20 seminarios sobre energía y medio ambiente en España, con 2.338 participantes. Además, continuó con el Programa Primera Exportación con un total de 21 seminarios en diferentes comunidades autónomas, habiendo obtenido 1.841 asistentes y ofrecido un asesoramiento personalizado a 25 empresas.

Las actividades internacionales de la Fundación se han desarrollado en once países: Argentina, Argelia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Italia, México, Marruecos, Moldavia y Sudafrica. Se han llevado a cabo 17 programas que han beneficiado a más de 30.100 personas y a más de 5.545 empresas e instituciones.

La Fundación también promueve actividades culturales orientadas a la preservación y difusión del patrimonio histórico y cultural del sector del gas y de la electricidad, a través del Museo del Gas y de su archivo histórico.

El Museo del Gas dispone de una exposición permanente, que muestra la importancia que tuvo el gas en el

desarrollo y la modernización de la sociedad y también plantea los retos energéticos del futuro. Dispone también de un espacio dedicado a exposiciones temporales. En diciembre 2016, se inauguró la nueva exposición temporal titulada "Un caleidoscopio en la ciudad. 10 años del edificio de Gas Natural Fenosa" con motivo del décimo aniversario del edificio de la sede de la compañía.

Además, cuenta con un programa educativo para escuelas y realiza actividades para niños, adultos y familias. Estas actividades se extienden por toda España, donde han participado 40.027 alumnos y ha congregado a más de 132.000 usuarios. Asimismo, en 2016, se ha intensificado la itinerancia de exposiciones en diferentes poblaciones del territorio nacional.



Principales actividades internacionales realizadas en 2016

> Argentina.

Aula Fundación Gas Natural Fenosa: formación para generar habilidades y brindar herramientas a personas socialmente marginadas para superar las condiciones de pobreza e insertarse en el mercado laboral.

Programa Emprendedor Social: se premian iniciativas de voluntariado. En 2016, se premió el programa "Sendas", cuyo objetivo es permitir que la población del lugar pueda tener los tratamientos adecuados para estudiar y trabajar.

> Brasil.

Jóvenes en la cocina: formación de cocineros de una zona de escasos recursos del área metropolitana de Río de Janeiro para su posterior inserción laboral.

Formación de técnicos de inspección periódica y de instalaciones de gas: formación de jóvenes de favelas para ayudarles en su progreso y avance personal para así conseguir ser contratados por las diferentes empresas que prestan sus servicios a Gas Natural Fenosa en Brasil.

> Colombia.

Pequeños científicos: aplica la indagación guiada en el aula y en el trabajo cooperativo aplicando nuevas prácticas pedagógicas en la enseñanza de ciencias naturales en las escuelas de zonas de escasos recursos de las ciudades de Bogotá, Turja y Mosquera.

Formación de mecánicos de Gas Natural Vehicular: formación de jóvenes de estratos con escasos recursos como especialistas en mecánica automotriz e instalaciones de gas natural vehicular para lograr alcanzar las competencias laborales exigidas.

> Costa Rica.

Bandera azul: programa de educación ambiental que promueve la mejora de la calidad de la educación ambiental, para el logro de un desarrollo sostenible y en armonía con el medio ambiente en escuelas con escasos recursos de Costa Rica.

> Marruecos.

Apoyo y ayuda en desarrollo de los niños autistas en el Centro de Autistas de Tánger fundado por la Fundación Gas Natural Fenosa.

> México.

Impulsa tu negocio: formación de expertos en instalación y reparación de servicios domésticos de gas, electricidad y agua de zonas de escasos recursos de la Ciudad de México y posteriormente ayudarles en su inserción laboral.

> Sudáfrica.

Quedela Secondary School de Mpumalanga: el objetivo de este programa es implementar un modelo de desarrollo que aborde el ambiente académico, el ámbito social, las infraestructuras y la seguridad de las escuelas de una zona de muy escasos recursos.



La web www.fundaciongasnaturalfenosa.org pone a disposición información detallada sobre la actividad de la Fundación Gas Natural Fenosa.



Energytruck

Energytruck es un proyecto del Museo del Gas de la Fundación Gas Natural Fenosa que pretende acercar a la sociedad conocimientos relacionados con la energía, el medio ambiente y el patrimonio industrial.

Se trata de una exposición itinerante a lo largo del territorio español, que funciona a la vez como aula educativa móvil, con actividades didácticas conducidas por educadores especializados.

El proyecto tiene como objetivo contribuir al desarrollo educativo, ambiental y cultural de la sociedad, y permite descubrir, de una manera muy visual e interactiva, qué es la energía y cómo se puede consumir de forma responsable.

Asimismo, la muestra mira al pasado para conocer los cambios históricos y el avance social que supuso la llegada del gas y de la electricidad, y también mira al futuro para descubrir cómo será la energía dentro de unos años.

El camión cuenta con un motor dual de gas natural que genera entre un 15% y un 20% menos emisiones de CO₂ respecto a los motores convencionales de gasoil, lo que hace que el propio vehículo sea parte de los contenidos de la exposición.

En 2016, Energytruck ha recorrido 136 poblaciones españolas y un total de 60.398 personas, tanto escolares como adultos, se han convertido en beneficiarios de esta iniciativa.



Los ejes troncales de la fundación se basan en la formación, divulgación y sensibilización en temas de energía y medio ambiente, con el objetivo fundamental de promover el uso racional de los recursos energéticos y fomentar un desarrollo sostenible

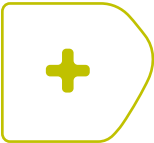
Actividades de la Fundación Gas Natural Fenosa. España

	2016	2015	2014
Convenios activos con comunidades autónomas	24	24	23
Seminarios/cursos realizados	20	20	19
Jornadas realizadas programa PPE	28	21	15
Presupuesto destinado en actos (% sobre el total)	45	35	45
Publicaciones	0	1	1
Fichas de educación ambiental	0	1	1

Actividades internacionales de la Fundación Gas Natural Fenosa

	2016	2015	2014
Actividades	17	16	16
Presupuesto de actividades internacionales (% sobre total)	24	23	22
Países en los que desarrolla su actividad	11	10	9

Integridad y transparencia



Compromisos y principios de actuación responsable e íntegra

Gas Natural Fenosa considera que la confianza de sus clientes, sus profesionales, proveedores y colaboradores externos, accionistas, inversores y financiadores, reguladores y otros agentes del mercado y grupos sociales, se fundamenta en la integridad, entendida como la actuación ética, honesta, responsable y de buena fe de cada una de las personas que trabajan en y para el grupo.

- > Rechazar la corrupción, el fraude y el soborno en el desarrollo de la actividad de la compañía, y establecer medidas para evitarlos y combatirlos, desarrollando canales internos que permitan la comunicación de irregularidades, respetando y protegiendo el anonimato del comunicante.
- > Cumplir las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en los países en los que opera la compañía, respetando especialmente los principios expresados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas de Naciones Unidas, así como los principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades.
- > Actuar con responsabilidad en la gestión de los negocios y cumplir con las obligaciones fiscales en todas las jurisdicciones en

- las que opera la compañía, asumiendo el compromiso de transparencia y colaboración con las administraciones tributarias correspondientes.
- > Competir en el mercado de manera leal, no admitiendo conductas engañosas, fraudulentas o maliciosas que lleven a la compañía a la obtención de ventajas indebidas.
 - > Promover la transparencia informativa y la comunicación responsable, veraz, eficaz, íntegra y puntual, publicando periódicamente información financiera y no financiera que ponga en valor las actuaciones de la empresa y ofrezca una respuesta específica a las necesidades de información de los grupos de interés de la compañía.
 - > Mantener, en todo momento, el diálogo con los grupos de interés a través de los canales de comunicación que sean más adecuados y accesibles.

La integridad es clave en el éxito de la compañía

[102-16]

Gas Natural Fenosa tiene la firme convicción de que operar con integridad y transparencia contribuye de forma directa a conseguir sus objetivos y a gestionar el negocio de forma sostenible.

No en vano, la ética y la honestidad, compromisos del máximo órgano de gobierno de la compañía, constituyen pilares fundamentales de la declaración de Misión, Visión y Valores, de sus planes estratégicos, así como de la Política de Responsabilidad Corporativa.

La crisis de confianza en el sector energético, requiere toda la atención de la compañía para contribuir en la mejora de la percepción de los grupos de interés en los mercados en los que opera, sobre la base de los principios éticos de Gas Natural Fenosa, así como el compromiso en reforzar las mejores conductas y prácticas en nuevos entornos

internacionales con oportunidades de crecimiento para la compañía, de manera que se contribuya al desarrollo y progreso social.

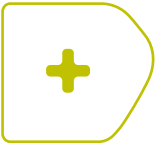
Gas Natural Fenosa hace frente a los retos en materia de integridad a través de un enfoque de gestión basado en diversas políticas, procedimientos y herramientas específicas, enmarcados en el Código Ético de la compañía.

Estos elementos persiguen asegurar que las actividades de la compañía y las de sus empleados y proveedores 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 que garantizan el logro de los objetivos mencionados anteriormente. Estos programas son:

- > Modelo de gestión del Código Ético.
- > Modelo de prevención penal.
- > Políticas y planes antifraude y anticorrupción.
- > Políticas fiscales.
- > Política de Derechos Humanos.

De los mismos, se derivan indicadores 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 2016

Lanzamiento nueva herramienta (*work flow*) de declaración recurrente cumplimiento del Código Ético y Política Anticorrupción.



Divulgación y difusión del Código Ético para proveedores.



Aprobación de la actualización del texto de la Política de Derechos Humanos los conceptos y terminología de los Principios Rectores sobre empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas



Acciones previstas 2017

Acciones de difusión y comunicación de la Política de Atenciones Empresariales.

Finalización del proceso de declaración de la Política Anticorrupción.

Grado de cumplimiento: + Terminado. + Avance elevado. + Avance intermedio. + Avance escaso. + No iniciado.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 5: igualdad de género

El quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y, por tanto, la mitad de su potencial. Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social”.

Con relación a la integridad y la transparencia, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la organización. El Código Ético de la compañía aplicable a administradores y empleados junto con el canal de denuncias constituyen los principales mecanismos que velan por este compromiso.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico

El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “la erradicación de la pobreza solo es posible mediante empleos estables y bien remunerados, sin embargo, casi 2.200 millones de personas viven por debajo del umbral de pobreza, con menos de 2 dólares estadounidenses al día”.

Con relación a la integridad y la transparencia, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose a garantizar el trabajo decente en todas las ubicaciones en las que la compañía opera. Para ello, se aplica una Política de Derechos Humanos en la que se recogen, entre otros principios: erradicar el trabajo infantil, facilitar la libertad de asociación y ofrecer un empleo digno.



Contribución de Gas Natural Fenosa al ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas

El decimosexto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por la Organización de las Naciones Unidas se sostiene sobre la base de que “Para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible son necesarias sociedades justas, íntegras e inclusivas en las que ninguna forma de violencia tenga cabida”.

Con relación a la integridad y la transparencia, Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad comprometiéndose con la integridad, la responsabilidad, la transparencia y la no violencia. Para ello, los mecanismos internos de los que dispone son el Código Ético, el Modelo de Prevención Penal, la Política Antifraude y Anticorrupción, y la Política de Derechos Humanos.



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, enmarcados en el Código Ético de la compañía

Modelo de gestión del Código Ético

[102-16], [102-17]

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

Desde su aprobación en 2005, el código ha sido renovado periódicamente para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la compañía. En él se recogen

los compromisos asumidos por Gas Natural Fenosa en materia de buen gobierno, responsabilidad corporativa y cuestiones relacionadas con la ética y el cumplimiento normativo.

Asimismo, Gas Natural Fenosa dispone de una Política Anticorrupción, como extensión del capítulo 4.7 “Corrupción y Soborno” del Código Ético, que establece los principios que deben guiar la conducta de todos los empleados y administradores de las empresas del grupo con respecto a la prevención, detección, investigación y remedio de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización.

La compañía cuenta, además, con un modelo de gestión del Código Ético y de la Política Anticorrupción, liderado por la Dirección de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno, cuyos objetivos son velar por su conocimiento, aplicación y cumplimiento.

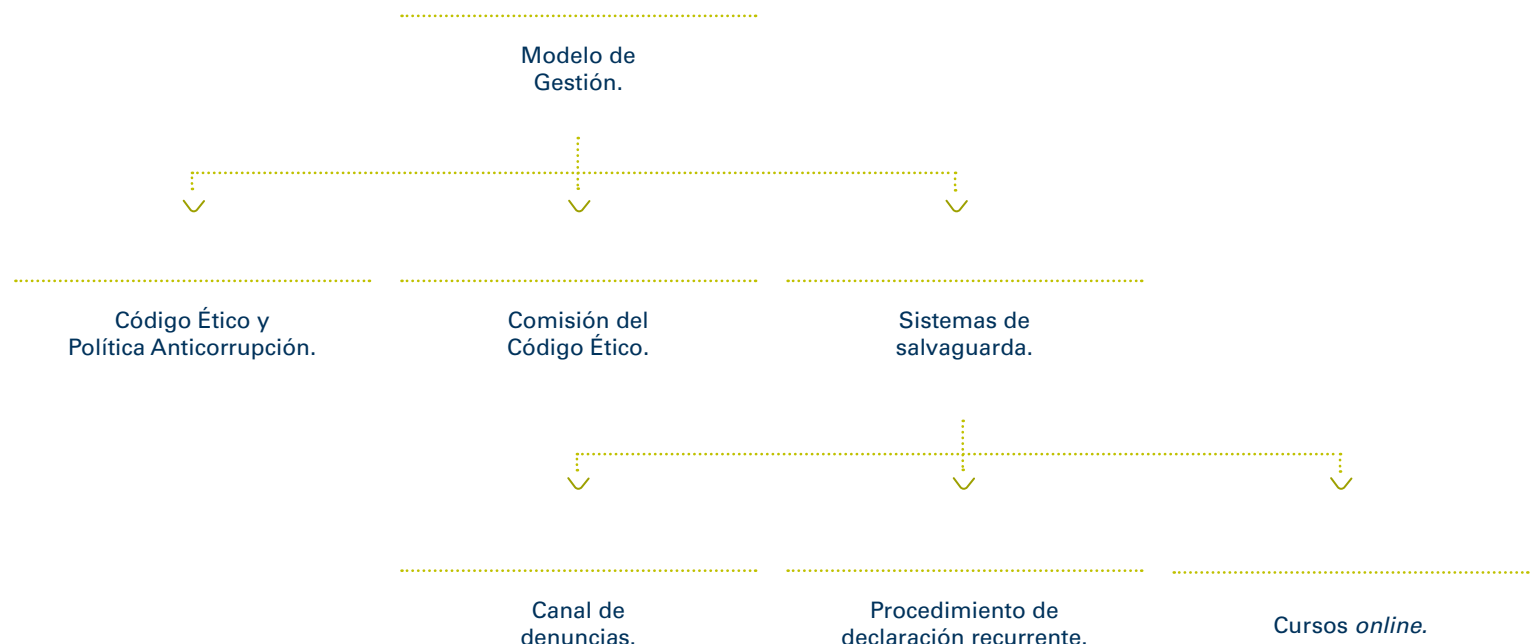
- > El propio Código Ético y la Política Anticorrupción constituyen instrumentos fundamentales para actuar de un modo íntegro, responsable y transparente.
- > La Comisión del Código Ético presidida por el director de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno, con el fin de dotarla de objetividad e independencia, es responsable de velar por la divulgación y el cumplimiento del código y la dicha política mediante la supervisión y control de los sistemas de salvaguarda. Cuenta con comisiones locales en los países de mayor actividad de la compañía.

Para mayor información, ver el apartado “La responsabilidad corporativa en Gas Natural Fenosa” de este mismo informe.

- > Los sistemas de salvaguarda constituyen los mecanismos de la compañía para velar por el cumplimiento del Código Ético, son:



Componentes del modelo de gestión



- Canal de denuncias: a través del cual todos los empleados y proveedores pueden dirigirse a la Comisión del Código Ético para realizar consultas o notificaciones de incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.
- Procedimiento de declaración recurrente: a través del cual todos los empleados declaran de forma recurrente que han leído, comprenden y cumplen el código.
- Cursos *online*: sobre los aspectos incluidos en el Código Ético y la Política Anticorrupción, de obligado cumplimiento para todos los empleados.

Este modelo de gestión establece, además, que la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración y el Comité de Dirección deberán recibir informes periódicos de la Comisión del Código Ético en los que se tratan las materias más relevantes relacionadas con la difusión y cumplimiento del Código Ético y de la Política Anticorrupción. Durante 2016, un 15% de las denuncias recibidas tuvieron como objeto presuntos fraudes, sin que ninguna de ellas tuviera impacto significativo.

La comisión no recibió denuncias 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 22% de las notificaciones tuvo relación con el capítulo del Código Ético de "Respeto a

las personas", siendo todas ellas resueltas de manera adecuada. Solo dos tuvieron relación con incidentes discriminatorios.

Gas Natural Fenosa espera de todos sus empleados un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de su Código Ético y la Política Anticorrupción. Por ello, se hace hincapié en transmitir la cultura de integridad de la compañía. Su incumplimiento se analiza de acuerdo con los procedimientos internos, la normativa legal y los convenios vigentes.

Durante 2016, se gestionaron diversas situaciones disciplinarias por supuestos derivados de denuncias a la Comisión del Código, o propios de situaciones reguladas en el Código Ético o en la Política Anticorrupción. En total, se gestionaron 18 faltas leves, 29 faltas graves y 18 faltas muy graves, de las que 13 derivaron en despidos por incumplimientos del Código Ético.

Del detalle anterior, del total de denuncias recibidas, en 2016, por la Comisión del Código Ético, un 3,3% dieron lugar a despidos de empleados. En 2016, no fue necesaria la reparación de daños relativa a impactos relacionados con casos destacados en materia de derechos humanos.

La Comisión del Código Ético cuenta, asimismo, con un plan de trabajo plurianual, que incluye acciones a corto y medio plazo, cuyo objetivo último es la extensión del código al mayor número posible de actividades y personas de la compañía.

En 2016, el plan de trabajo de la Comisión del Código Ético incluyó:

- > Acciones formativas y divulgativas del Código Ético, Política Anticorrupción y Modelo de Prevención Penal dirigidas a los empleados de la compañía.
- > Actualización del espacio del Código Ético y Política Anticorrupción en la intranet de la compañía.
- > Lanzamiento del *work flow* "Declaración de Cumplimiento".
- > Acciones divulgativas externas.
- > Definición y aprobación de procedimientos internos en materias del Código Ético.
- > Actividades para la extensión del Código Ético a proveedores, tanto en España como en el ámbito internacional.

La compañía ha establecido comisiones locales en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Italia, México, Moldavia, Panamá y Sudáfrica. Con una estructura similar a la de la Comisión del Código Ético, su misión principal es la divulgación y comunicación del Código Ético y la Política Anticorrupción, así como reproducir, en cada país, las funciones que la comisión desarrolla en España para todo el ámbito de actuación de la compañía. De esta forma, se asegura la existencia de procedimientos de salvaguarda en los distintos países donde opera.

En 2016, la Comisión del Código Ético celebró cinco reuniones de trabajo, mientras que las comisiones locales mantuvieron 24.



Desde su aprobación en 2005, el código recoge los compromisos asumidos por la compañía en materia de buen gobierno, responsabilidad corporativa y cuestiones relacionadas con la ética y el cumplimiento normativo

Consultas y denuncias al Código Ético

	2016	2015	2014
Consultas	58	37	33
Denuncias	120	98	56
Total	178	135	89
Nº de comunicaciones recibidas por cada 200 empleados	1,92	1,37	1,20

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	5	7	6
Respeto a las personas	0	22	15
Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades	2	8	6
Cooperación y dedicación	0	5	3
Seguridad y salud en el trabajo	2	4	3
Corrupción y soborno	2	13	10
Uso y protección de activos	0	4	3
Imagen y reputación corporativa	3	1	2
Lealtad a la empresa y conflicto de intereses	86	3	30
Tratamiento de la información y del conocimiento	0	3	2
Relaciones con los clientes	0	21	14
Relaciones con empresas colaboradoras y proveedores	0	9	6
Respeto al medio ambiente	0	0	0
Total	100	100	100

Gestión de quejas o denuncias recibidas

	Tipo de impacto	2016
Nº de denuncias sobre impactos negativos presentadas mediante mecanismos formales.	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	52
	Sociedad	68
	Derechos humanos	0
Denuncias recibidas, en las que se abrió una investigación (%).	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	100
	Sociedad	100
	Derechos humanos	0
Denuncias recibidas, que han sido resueltas (%).	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	90
	Sociedad	88
	Derechos humanos	0
Denuncias sobre impactos negativos presentadas antes del 2016 y que fueron resueltas en el 2016.	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	16
	Sociedad	4
	Derechos humanos	0

Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (días)

	2016	2015	2014
Consultas	26	25	14
Notificaciones	83	57	53
Total	63	47	38

Modelo de prevención penal

La compañía dispone de un modelo de prevención penal que es actualizado anualmente.

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, según la cual se introduce en España la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y se establecen atenuantes en el caso de existir modelos de control interno eficaces.

Desde un punto de vista organizativo, el Consejo de Administración ha asignado las funciones de Órgano Autónomo, descritas en la Ley Orgánica 1/2015, al Comité de Evaluación de Compliance, el cual es responsable de la toma de decisiones significativas en relación con la vigilancia y supervisión periódica del funcionamiento y cumplimiento del Modelo de Prevención Penal.

El modelo contiene 21 delitos identificados sobre los que define impacto y probabilidad de ocurrencia, mecanismos para su control y minimización y responsabilidades en lo que respecta a su cumplimiento. Por sus características, 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.

Cada año, el modelo es evaluado por un tercero independiente. En 2016, este emitió un informe satisfactorio sobre su diseño y eficacia.

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

En 2016, se ha lanzado un curso de formación sobre el Modelo de Prevención Penal, Código Ético y Política Anticorrupción, con objeto de enfatizar en la relevancia de su cumplimiento, asegurar la ejecución de actividades preventivas de control y dar a conocer a todos los empleados el estado actual en estas materias.

Gas Natural Fenosa es consciente de la importancia de disponer de una herramienta que asegure el control adecuado de la gestión del modelo de prevención penal. Por ello, administra y utiliza el SAP GRC Process Control para la gestión integral de la documentación, evaluación y supervisión del modelo.

Políticas y planes antifraude y anticorrupción

[103-1], [103-2] y [103-3] (Anticorrupción), [205-2] y [205-3]

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

La Política Anticorrupción de Gas Natural Fenosa da cumplimiento a la legislación nacional e internacional en materia de corrupción y soborno, principalmente, con el ya nombrado Código Penal español. Actualmente, varios países disponen de regulaciones específicas en esta materia, las cuales establecen sanciones relevantes en casos de incumplimiento.

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

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

El enfoque del programa anticorrupción de Gas Natural Fenosa abarca tres áreas clave:

- > Establecimiento de una cultura antifraude y anticorrupción mediante la formación y concienciación.
- > Implantación de medidas proactivas para la evaluación del riesgo de fraude y corrupción, la monitorización y los controles.
- > Desarrollo de medidas y planes de respuesta ante situaciones que constituyan fraude y corrupción. Estos planes y medidas contemplan la investigación de los episodios, la definición de soluciones y el establecimiento de medidas disciplinarias.

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

Entre otras acciones, de forma periódica se realiza:

- > Actualización del espacio de Naturalnet dedicado al Código Ético y la Política Anticorrupción.
- > Publicación de información sobre las actividades de la Comisión del Código Ético (notificaciones recibidas, actividades realizadas, etc.).
- > Curso de formación del Modelo de Prevención Penal, Código Ético y Política Anticorrupción.
- > Formación específica en relación al Modelo de Prevención Penal a nuevos empleados y administradores.



- > Presentaciones en consejos de administración y comités de dirección del Modelo de Prevención Penal.
- > Declaración recurrente de cumplimiento del Código Ético y Política Anticorrupción.

Cabe señalar que, en 2016, Gas Natural Fenosa aprobó una Política de Atenciones Empresariales, en el marco del Código Ético y Política Anticorrupción. Esta política tiene por objetivo regular las condiciones en las que los administradores y empleados de Gas Natural Fenosa pueden aceptar/ ofrecer atenciones empresariales de/a contrapartes de negocio en el marco del desempeño de sus funciones profesionales.

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

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

En el área de Security, durante 2016, se han desarrollado 9.232 casos de acciones de investigación y antifraude, distribuidas en Argentina, Brasil, Colombia, España, México, Moldavia y Panamá.

De estas acciones, 7.763 casos han correspondido a investigaciones planificadas y proyectos antifraude en el ámbito de la distribución eléctrica y de gas, y otros 1.466 casos a petición de las diferentes áreas y negocios de la compañía, completándose con tres colaboraciones de investigación de acuerdo al Código Ético.

Todas estas acciones realizadas por el área de Security han supuesto la identificación de actos de mala praxis en las actividades realizadas por personal externo y empleados, y como consecuencia o resultado fueron desvinculados diez empleados, de los 13 despedidos por incumplimientos del Código Ético, y 156 trabajadores de empresas colaboradoras

Asimismo se recuperaron volúmenes relevantes de energía mediante la facturación al defraudador de la energía defraudada, reduciendo el fraude en el ámbito de la distribución eléctrica y de gas, concretamente 77,08 millones de KWh de energía eléctrica, lo que ha supuesto un importe recuperado de 11,48 millones de euros¹ y 3,22 millones de m³ equivalentes a 1,8 millones de euros¹.

Políticas fiscales

Gestión del riesgo fiscal

Las políticas fiscales de Gas Natural Fenosa están alineadas con la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa que establece como uno de los compromisos y principios de actuación el de “actuar con responsabilidad en la gestión de los negocios y cumplir con las obligaciones fiscales en todas las jurisdicciones en las que opera la compañía, asumiendo el compromiso de transparencia y colaboración con las administraciones tributarias correspondientes”.

Por ello, desde el ejercicio 2010 Gas Natural Fenosa está adherida al Código de Buenas Prácticas Tributarias, elaborado por el Foro de Grandes Empresas en conjunto con la administración tributaria española. Esta iniciativa, impulsada por el Gobierno de España, tiene el objetivo de promover la transparencia, buena fe y cooperación con la Agencia Estatal de la Administración

Tributaria en la práctica fiscal empresarial y la seguridad jurídica en la aplicación e interpretación de las normas tributarias.

En este sentido, la compañía se ha comprometido expresamente a: (a) evitar estructuras de carácter opaco con finalidades tributarias, (b) colaborar con las administraciones tributarias (c) informar regularmente al Consejo de Administración sobre las políticas fiscales aplicadas; y (d) aplicar los criterios fiscales acordes con la doctrina administrativa y la jurisprudencia.

Para garantizar que las prácticas tributarias de Gas Natural Fenosa están basadas en estos principios, el grupo cuenta con un Procedimiento General de Buenas Prácticas Tributarias.

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

En el caso de operaciones relevantes o singulares, se informa al Consejo de Administración de cuáles son las consecuencias fiscales de las mismas cuando constituyen un factor relevante. La creación o adquisición de participaciones en entidades domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría.

Atendiendo a la normativa española que determina los países que tienen la consideración de paraísos fiscales (Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio y Real Decreto 116/2003, de 31 de enero), Gas Natural Fenosa mantiene dos únicas participaciones en sociedades constituidas en dichos territorios:

- > La participación del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd, domiciliada en las Islas Caimán. Se trata de una sociedad tenedora indirectamente de una única participación industrial que desarrolla la actividad de generación eléctrica por ciclo combinado de gas en Puerto Rico (Ecoeléctrica, L.P.) cuyas rentas tributan en este país y que no aportan ninguna ventaja fiscal para Gas Natural Fenosa.
- > La participación del 52,2% en Gasoducto del Pacífico (Cayman), Ltd. domiciliada en las Islas Caimán. Se trata de una sociedad sin actividad incorporada al grupo como consecuencia de la adquisición del grupo CGE y que no aporta ninguna ventaja fiscal para Gas Natural Fenosa.

En cuanto a las participaciones del 47,5% en Ecoeléctrica Holding, Ltd y del 47,5% en Ecoeléctrica Limited, en este ejercicio 2016, se ha procedido a cambiar su domicilio desde las Islas Caimán a Puerto Rico, por lo que han dejado de tener la consideración de participaciones domiciliadas en paraísos fiscales.

Las operaciones intragrupo realizadas con estas entidades corresponden a dividendos recibidos según el siguiente detalle:

Sociedad receptora	Sociedad que distribuye	Importe (miles de euros)
Global Power Generation, S.A.	Buenergía Gas & Power, Ltd.	6.036

¹ Se ha realizado una conversión de divisas de USD - dólares a euros. A 31 de diciembre de 2016 un dólar equivalía a 0,94901 euros.

Contribución fiscal

Gas Natural Fenosa es consciente de su responsabilidad en el desarrollo económico de las sociedades en que realiza su actividad. Los impuestos que paga representan una parte significativa de la contribución económica que realiza a los países en los que opera. Por ello, Gas Natural Fenosa presta una atención prioritaria al cumplimiento de su obligación

de pagar los impuestos que, de acuerdo con las normas aplicables, resulten debidos en cada territorio.

El pago de tributos de Gas Natural Fenosa tiene una considerable importancia económica e implica un elevado esfuerzo de cumplimiento por las obligaciones formales y colaboración con la administración tributaria.

La contribución fiscal total de Gas Natural Fenosa ascendió en el ejercicio 2016 a 3.419 millones de euros (3.636 millones de euros en el ejercicio 2015). En la siguiente tabla se muestra el desglose de los tributos efectivamente pagados por Gas Natural Fenosa por países y segmentado entre aquellos que suponen un gasto efectivo para el grupo (denominados tributos propios), y aquellos que se retienen o repercuten al contribuyente final (denominados tributos de terceros):

País	Tributos propios						Tributos terceros									
	Impuesto sobre Beneficios ¹		Otros ²		Total		IVA		Impuestos sobre hidrocarburos		Otros ³		Total		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
España	199	347	512	549	711	896	1.007	1.169	352	362	229	200	1.588	1.731	2.299	2.627
Argentina	10	4	42	40	52	44	13	13	–	–	22	16	35	29	87	73
Brasil	38	51	49	44	87	95	58	56	–	–	9	18	67	74	154	169
Colombia	75	69	78	78	153	147	7	9	–	–	14	22	21	31	174	178
Chile	42	48	11	16	53	64	117	99	–	–	18	22	135	121	188	185
México	31	33	3	4	34	37	39	32	–	–	11	12	50	44	84	81
Panamá	89	8	7	11	96	19	–	–	–	–	3	4	3	4	99	23
Resto LatAm	12	11	1	1	13	12	2	3	–	–	3	2	5	5	18	17
Total Latinoamérica	297	224	191	194	488	418	236	212	–	–	80	96	316	308	804	726
Italia	19	14	7	5	26	19	27	30	42	34	5	5	74	69	100	88
Resto	10	10	23	35	33	45	128	112	49	32	6	6	183	150	216	195
Total	525	595	733	783	1.258	1.378	1.398	1.523	443	428	320	307	2.161	2.258	3.419	3.636

¹ Corresponde al Impuesto sobre Beneficios efectivamente pagado en el ejercicio. No incluye cantidades devengadas. La información sobre la conciliación entre el "Impuesto sobre Beneficios" registrado y el que resultaría de aplicar el tipo nominal del impuesto vigente en el país de la sociedad dominante (España) sobre el "Resultado antes de impuestos" se detalla, en la Nota 21, "Situación Fiscal" de las cuentas anuales consolidadas.

² Incluye tributos energéticos que en España ascienden a 244 millones de euros en 2016 (262 millones de euros en 2015), tributos locales, la seguridad social por la cuota empresarial y otros tributos propios específicos de cada país.

³ Incluye básicamente retenciones a empleados y seguridad social por la cuota del empleado.

Política de Derechos Humanos

La compañía es consciente de las crecientes exigencias del entorno respecto a los derechos humanos, y sobre todo tiene en cuenta el crecimiento de la actividad internacional que ha llevado a la compañía a operar en algunas zonas donde la protección de los derechos humanos cobra una especial importancia.

El compromiso de la compañía con el respeto y la protección de los derechos humanos se expresa tanto en la Política de Responsabilidad Corporativa como en el Código Ético. La Política de Derechos Humanos viene a formalizar y establecer de manera precisa cómo la compañía cree que tiene que incorporar este asunto en su gestión empresarial.

Desde 2011, Gas Natural Fenosa cuenta con una Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección, que es el máximo órgano responsable de la compañía en materia de derechos humanos.

El desarrollo y aprobación de esta política es la respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno. Adquiere 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.

Su cumplimiento está integrado horizontalmente en la compañía y es responsabilidad de cada una de las áreas de negocio.



Proceso de elaboración de la Política de Derechos Humanos

El proceso de elaboración de la política, comenzó en 2010 con un análisis de las políticas de derechos humanos de compañías relevantes y de los principales requerimientos internacionales. Se definieron los riesgos que afectan al negocio de Gas Natural Fenosa y los compromisos relacionados con los derechos humanos.

Para aportar mayor precisión en el análisis, se contrastó la información con directivos de catorce países acerca del riesgo percibido, y con esto se preparó el primer borrador de la política. Una vez terminado, se consultó con cinco organizaciones independientes

especializadas en derechos humanos y se llevó a cabo un proceso de consulta interna con miembros del Comité de Reputación de Gas Natural Fenosa.

La política se aprobó en 2011, y con el objetivo de difundir sus compromisos y ámbitos de aplicación, se diseñó un modelo de comunicación y formación.

Además, se llevó a cabo una verificación del grado de implementación de muchos de los compromisos críticos de la política por un tercero independiente y por el Área de Auditoría Interna.

La política establece diez principios, los cuales han sido determinados a partir de los riesgos principales detectados en la compañía, en materia de derechos humanos, y acepta los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos. Además, se centra en los principios más relevantes que más afectan al negocio de la compañía.

Durante 2014, se realizó un exhaustivo análisis de la política con el fin de asegurar su completo alineamiento con dichos principios rectores.

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; seminarios basados en la explicación de los principios y los conflictos que puedan aparecer; y sesiones informativas acerca de la política y la implicación en el negocio. Hasta finales de 2016, 10.180 personas³ habían realizado el curso.

Tal como establece esta política, la compañía está trabajando activamente para incorporar los asuntos relacionados con los derechos humanos en los procesos de análisis de nuevas inversiones, introduciendo esta variable en las evaluaciones de impacto social que se realicen.

En 2016, prestaron servicio activo 1.250 vigilantes de seguridad en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Moldavia, Panamá, Sudáfrica y República Dominicana, de los cuales, 707 (un 56,6%) participaron en los diferentes cursos de actualización en materia de seguridad privada.



Principios de la Política de Derechos Humanos

1. Evitar prácticas discriminatorias o que menoscaben la dignidad de las personas.
2. Erradicar el uso del trabajo infantil.
3. Facilitar la libertad de asociación y negociación colectiva.
4. Proteger la salud de las personas.
5. Ofrecer un empleo digno.
6. Compromiso con las personas vinculadas a proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.
7. Apoyar y promover públicamente el respeto a los derechos humanos.
8. Respetar a las comunidades indígenas y los modos de vida tradicionales.
9. Proteger a las instalaciones y a las personas desde el respeto a los derechos humanos.
10. Contribuir a combatir la corrupción.

En relación con la 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, en 2016, participaron 660 vigilantes de seguridad (un 52.8%) en cursos de esta naturaleza, dedicándose un total de 5.262 horas.

La formación en materia de derechos humanos está enfocada a las características de cada uno de los países donde Gas Natural Fenosa tiene contratados servicios de vigilantes de seguridad y a las actividades que desempeña la compañía en cada uno de ellos, permitiendo una formación más específica y efectiva.

Además, se adoptan las mejores prácticas vigentes, tomando como referencia iniciativas como los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos, y los principios básicos de las Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego para el personal perteneciente a empresas de vigilancia y seguridad que la compañía contrata.

Gas Natural Fenosa hace pública su Política de Derechos Humanos, es posible acceder a ella a través de su página web disponible en diez idiomas (www.gasnaturalfenosa.com)

³ El descenso en el dato reportado se debe a un cambio de criterio, ya que en anteriores informes se incluían las personas que habían sido formadas, estuvieran o no en la compañía, y el dato incluido en este informe solamente considera la plantilla actual en activo.

Incumplimientos y multas

[417-2] y [417-3]

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 desarrolla sus actividades.

En España, se ha abonado en 2016 el importe de la sanción impuesta por la Jefatura Territorial de la Consellería de industria en A Coruña por valor de 970.000 euros. Asimismo, se ha sancionado a Gas Natural Sur SDG, S.A. por la comisión de ocho infracciones graves en materia de facturación de energía eléctrica y atención al cliente siendo la de mayor importe de 700.000 euros. Además, el Ayuntamiento de Viladecans ha sancionado a Gas Natural Servicios SDG, S.A. por el retraso en la puesta en marcha de una estación de gas natural vehicular por importe de 82.100 euros, por la que se ha interpuesto un recurso contencioso administrativo.

Asimismo, el Ministerio de Energía Turismo y Agenda Digital impuso tres sanciones a AIE Centrales Nucleares Almaraz-Trillo relacionadas con las rondas de vigilancia horaria sobre protección contra incendios por un importe total de 1.400.000 euros. Por su participación en la AIE, a Gas Natural Fenosa corresponden 158.088 euros.

En Chile, la compañía ha recibido cuatro multas por un importe total de 3.555.111 euros por incumplimientos relativos a los tiempos máximos de interrupción permitidos por la normativa, con ocasión de un evento climatológico ocurrido en 2015. Se presentaron recursos de reclamación de ilegalidad en la Corte de Apelaciones de Santiago y, actualmente, se encuentran pendiente de resolución. También fueron impuestas dos multas por el importe total de 131.942 euros por incumplimiento en lo relativo al deber de mantenimiento de infraestructuras eléctricas, que fueron confirmadas por tribunales de justicia y pagadas.

Además, Gas Natural Fenosa recibió dos multas en Chile por los importes de 65.971 y 659.710 euros por los incumplimientos relativos a la medición, lectura y facturación de los servicios de la Ilustre Municipalidad de Buin y la infracción de la prohibición de suspender el suministro eléctrico a centros de atención primaria de salud, respectivamente. Respecto de ambas multas se presentaron recursos de reclamación de ilegalidad ante la Corte de Apelaciones de Santiago y, actualmente, se encuentran pendiente de resolución.

La compañía no registró en 2016 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.



La Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección, en 2011, adquiere todo su sentido en aquellas ubicaciones en las que la legislación local no ofrece un nivel adecuado de protección de los derechos humanos, comprometiéndose a garantizar una protección equivalente a la del resto de áreas en las que opera



Sensibilidad social

Gas Natural Fenosa se distingue por su solidaridad y su compromiso con la sociedad a través de múltiples iniciativas de ayuda en casos de situaciones de riesgo y de pobreza.

Por ello, promovemos acciones que involucran a los empleados como voluntarios en acciones de carácter no lucrativo, para fomentar la cohesión social, los valores y el espíritu solidario, contribuyendo, a la generación de una sociedad más justa y sostenible, desde el punto de vista social y ambiental.



Proceso de elaboración del informe. Materialidad



Proceso de elaboración del informe. Materialidad

Enfoque de materialidad

[102-46]

Gas Natural Fenosa se ha basado en los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), conocidos como GRI Standards, para la elaboración del presente Informe de Responsabilidad Corporativa 2016.

La compañía considera que el informe se ha elaborado *in accordance* con los GRI Standards en su nivel *comprehensive*. Un año más se ha aplicado la metodología "Materiality Disclosures", que revisa la definición de los aspectos materiales, su alcance y la información sobre el compromiso de las partes interesadas.



En 2016, se ha procedido a actualizar el análisis de materialidad, para alinearlo con los compromisos y la estrategia de la compañía en responsabilidad corporativa



En 2016, tras la aprobación de la nueva Política de Responsabilidad Corporativa y la elaboración del Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020, se ha procedido a actualizar también el análisis de materialidad, para alinearlo con los compromisos y la estrategia de la compañía en responsabilidad corporativa.

Los asuntos materiales identificados a nivel corporativo son aquellos que:

- > Resultan más críticos para la continuación de las operaciones de la compañía.

- > Pueden promover un cambio más significativo en términos de impacto económico, ambiental y social.
- > Son considerados de mayor relevancia para los grupos de interés de la compañía.

Listado de asuntos materiales a nivel corporativo

[102-47]

Gas Natural Fenosa ha identificado catorce asuntos materiales de máxima relevancia. También ha identificado otros catorce asuntos de interés.

	Asunto identificados	Carácter del asunto
Asuntos de máxima relevancia	1 Atención y satisfacción del cliente	Social
	2 Seguridad y salud ocupacional	Social
	3 Formación, educación y retribución	Social
	4 Acción social y desarrollo de las comunidades locales	Social
	5 Acceso a la energía	Social
	6 Emisiones y cambio climático	Ambiental
	7 Gestión del agua	Ambiental
	8 Biodiversidad	Ambiental
	9 Tecnología e innovación	Económico
	10 Eficiencia energética y consumo de energía	Ambiental
	11 Gestión de fugas, vertidos y residuos	Ambiental
	12 Evaluación de la cadena de suministro	Social y ambiental
	13 Empleabilidad y conciliación	Social
	14 Anticorrupción	Económico
Otros asuntos de interés	15 Diversidad e igualdad	Social
	16 Evaluación de los derechos humanos	Social
	17 Compras responsables	Económico
	18 Cumplimiento socio-económico y ambiental	Económico, social y ambiental
	19 Prácticas de competencia	Económico
	20 Ciberseguridad y seguridad de la información	Social
	21 Libertad de asociación y negociación colectiva	Social
	22 Seguridad y salud de los consumidores y de la sociedad	Social
	23 Materiales utilizados, reciclados y reutilizados	Ambiental
	24 Fiscalidad	Económico
	25 Reasentamientos	Social
	26 Desempeño económico	Económico
	27 Gestión de las relaciones entre empresa - trabajador y comunicación interna	Social
	28 Impactos económicos indirectos	Económico

Nota: cada país tiene una priorización diferente en función de su agenda en responsabilidad corporativa.



Proceso para la identificación de asuntos materiales

[102-49]

Para la actualización de los asuntos materiales realizada en 2016, se ha partido de los 33 estándares específicos definidos por GRI, así como de los documentos sectoriales "Electric Utilities" y "Oil&Gas", y se han adaptado a las características propias de la compañía.

Asimismo, para la priorización y definición de los asuntos materiales se han realizado entrevistas con diferentes áreas de la

compañía y con grupos de interés externos, y se han incluidos otros *inputs*, tanto internos como externos.

Para cada uno de los catorce asuntos materiales identificados, Gas Natural Fenosa ha recopilado, identificado y analizado la siguiente información en su estudio de materialidad:

> Qué es material:

- Definición y descripción del asunto.
- Subasuntos materiales.

- Etapa de la cadena de valor donde el asunto tiene mayor impacto.

> Referencias formales de *reporting*:

- Indicadores de los GRI Standards relacionados con el asunto.
- Capítulo del Informe de Responsabilidad Corporativa en que se hace referencia al asunto.

Fuentes y grupos de interés consultados

En la identificación y priorización de los asuntos materiales se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes:

- > Marco de referencia para la elaboración de informes de sostenibilidad: 33 estándares específicos de Global Reporting Initiative (GRI Standards).
- > Entrevistas internas: entrevistas con las principales áreas de la compañía.
- > Entrevistas externas: entrevistas con grupos de interés externos.
- > Inversores: asuntos materiales identificados por RobecoSAM para el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y por Sustainability Accounting Standards Board (SASB).
- > Análisis reputacional: riesgos reputacionales identificados por la compañía.
- > Plan Director de Responsabilidad Corporativa: temas relevantes identificados y analizados.

Revisión de los asuntos materiales por país donde tiene actividad Gas Natural Fenosa

En 2016 sigue estando vigente el estudio realizado para conocer la relevancia de cada asunto material de Gas Natural Fenosa en los países en los que tiene operación, según la agenda de cada país, y está prevista su actualización para 2017 para alinearla con el nuevo análisis de materialidad realizado durante 2016.

Se identificaron fuentes estadísticas oficiales cuya cobertura aseguran la información de todos los países donde la compañía opera. Esta información sirvió

para posteriormente revisar la relevancia de cada asunto según la agenda país (análisis en profundidad de los aspectos relevantes identificados por países donde la compañía presenta actividad).

La compañía analizó los siguientes países: Alemania, Angola, Argelia, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Chile, Colombia, Corea, Costa Rica, Egipto, España, Francia, Holanda, India, Irlanda, Italia, Japón, Kenia, Luxemburgo, Marruecos, México, Moldavia, Omán, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, Sudáfrica y Uganda.

Mapa de asuntos materiales

[102-46] y [102-49]

Con el objetivo de dar respuesta a los requerimientos de los GRI Standards se presenta un mapa de asuntos materiales en el que se identifica qué es material para Gas Natural Fenosa y dónde es relevante. Respecto a este último criterio, Gas Natural Fenosa identifica la materialidad del asunto bajo tres puntos de vista:

- > Punto de la cadena de valor en que el asunto es material.
- > Impacto del aspecto dentro o fuera de la compañía y, en consecuencia, el grupo de interés afectado.
- > Localización geográfica. Para determinar los países en los que los asuntos son materiales es necesario realizar un cruce de la siguiente tabla con el mapa de actividad situado al inicio del presente informe. De este modo, y bajo la filosofía de gestión integrada y homogénea que rige en Gas Natural Fenosa, el asunto será material en aquellos países en los que se desarrolle la actividad de la cadena de valor en la que este es material.



Gas Natural Fenosa ha identificado catorce asuntos materiales de máxima relevancia y otros catorce asuntos de interés

				Etapas de la cadena de valor donde		
				Electricidad		
	Aspectos materiales para Gas Natural Fenosa	GRI Standard relacionado con el asunto material	Cácter	Generación	Distribución	Comercialización
1	Atención y satisfacción del cliente.	417. Mercadotecnia y etiquetado.	SO		+	+
2	Seguridad y salud ocupacional.	403. Seguridad y salud ocupacional.	SO	+	+	
3	Formación, educación y retribución.	404. Formación y educación, y 202. Presencia en el mercado.	SO	+	+	+
4	Acción social y desarrollo de las comunidades locales.	413. Comunidades locales.	SO	+	+	+
5	Acceso a la energía.	Electric Utilities - EU. Acceso a la energía.	SO	+	+	+
6	Emisiones y cambio climático.	305. Emisiones.	MA	+	+	
7	Gestión del agua.	303. Agua.	MA	+		
8	Biodiversidad.	304. Biodiversidad.	MA	+	+	
9	Tecnología e innovación.	Oil&Gas - OG. Innovación.	EC	+	+	+
10	Eficiencia energética y consumo de energía.	302. Energía.	MA	+	+	
11	Gestión de fugas, vertidos y residuos.	306. Vertidos y residuos.	MA	+	+	
12	Evaluación de la cadena de suministro.	308. Evaluación ambiental de proveedores, y 404. Evaluación social de proveedores.	SO y MA	+	+	+
13	Empleabilidad y conciliación.	401. Empleo.	SO	+	+	+
14	Anticorrupción.	205. Anticorrupción.	EC	+	+	+

los asuntos materiales tienen mayor impacto

Gas				Impacto del aspecto dentro y/o fuera de la organización por grupo de interés	Capítulo del Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 que trata el asunto
Aprovisionamiento	Transporte	Distribución	Comercialización		
		+	+	Cientes.	Excelencia en el servicio.
+	+	+		Empleados, proveedores, clientes, sociedad.	Seguridad y salud.
+	+	+	+	Empleados y proveedores.	Interés por las personas.
+	+	+	+	Sociedad.	Compromiso social.
+	+	+	+	Cientes, sociedad y administraciones.	Compromiso social.
+	+	+		Sociedad.	Gestión responsable del medio ambiente.
				Sociedad.	Gestión responsable del medio ambiente.
+	+	+		Sociedad.	Gestión responsable del medio ambiente.
+	+	+	+	Cientes.	Excelencia en el servicio.
+	+	+		Cientes y sociedad.	Gestión responsable del medio ambiente.
+	+	+		Sociedad.	Gestión responsable del medio ambiente.
+	+	+	+	Proveedores.	Cadena de suministro responsable.
+	+	+	+	Empleados y sociedad.	Interés por las personas.
+	+	+	+	Empleados, proveedores y administraciones.	Integridad y transparencia.

Alcance de la información

[102-48], [102-49] y [102-50]

La información incluida en el presente informe hace referencia a todas las actividades llevadas a cabo por Gas Natural Fenosa durante el año 2016, como operador global de gas y electricidad.

Desde 2014, Gas Natural Fenosa ha aplicado de forma retrospectiva las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) 11 “Acuerdos conjuntos”, como consecuencia de la cual los negocios conjuntos (aquellos en los que los partícipes ostentan derechos únicamente sobre los activos netos de las participadas) se consolidan por el método de la participación en lugar de por el método de integración proporcional.

La información incluida en el apartado de medio ambiente incluida en 2016 hace referencia únicamente a aquellas sociedades o actividades en las que la participación es igual o superior al 50%, que tienen capacidad de influencia en la gestión ambiental y que cuentan con una capacidad de impacto significativo sobre los datos ambientales, considerando los datos globales.

El 14 de noviembre de 2016, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios de la República de Colombia (Superintendencia) ordenó, como medida necesaria para asegurar la prestación del servicio de energía eléctrica, la toma de posesión de los bienes, haberes y negocios de Electricaribe.

La Superintendencia ordenó asimismo el cese de los miembros del órgano de administración y del gerente general y su sustitución por un agente especial designado por la Superintendencia.

Durante el ejercicio de sus funciones, el agente sustituyó al personal directivo nombrado por Gas Natural Fenosa centralizando la decisión sobre el suministro de información a remitir a Gas Natural Fenosa, de forma que, al cierre de diciembre de 2016, Gas Natural Fenosa

ya había perdido el control, y cualquier poder de influencia significativa sobre Electricaribe al no participar ni tener información directa sobre las decisiones o sobre las actividades relevantes de los negocios.

Posteriormente, el 11 de enero de 2017, la Superintendencia acordó la prórroga de la intervención, hasta el 14 de marzo de 2017.

Debido a los hechos señalados anteriormente, y siguiendo lo indicado por la normativa contable aplicable en este caso, NIIF 10, el 31 de diciembre de 2016 se ha dejado de consolidar Electricaribe en el balance consolidado de Gas Natural Fenosa, procediéndose a dar de baja sus activos, pasivos y participaciones no dominantes por un importe neto de 475 millones de euros.

Los indicadores afectados en este informe incluirán la información proveniente de Electricaribe correspondiente al año 2016 de manera completa, siempre que no se especifique lo contrario en nota a pie de página.

Contribución de la compañía a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) presentó en agosto de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estableciendo 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas conexas, de carácter integrado e indivisible.

Los ODS sustituyen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) establecidos en el año 2000 para el año 2015. A diferencia de los ODM que estaban enfocados a los países en desarrollo, los ODS son universalmente aplicables, por igual, a países en desarrollo y desarrollados.

El plan está siendo implementado por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración, consiguiendo comprometer a los líderes a nivel mundial en una acción y un empeño común.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son los siguientes:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsable.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Gas Natural Fenosa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS tienen como destinatario principal a los gobiernos y administraciones, no obstante, también reconocen un rol fundamental a las compañías para el cumplimiento de los objetivos.

Es de destacar que, por primer año, se indica en este informe cómo contribuye Gas Natural Fenosa a la consecución de los ODS. Así, al inicio de los capítulos correspondientes se explica brevemente la contribución de la compañía a los mismos.

Asimismo, se ha incluido en el capítulo “Información adicional” una tabla en la que se indica a qué ODS y metas contribuye y si lo hace de forma directa o indirecta.

Cumplimiento con los estándares de referencia

[102-46] [102-52] y [102-54]

El Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 de Gas Natural Fenosa cumple con los estándares internacionales de mayor prestigio para la elaboración de informes de este tipo. La compañía ha elaborado su informe conforme a los GRI Standards, e incluye la información adicional aplicable requerida por los suplementos de “Utilities” y “Oil&Gas”. Con ello, la compañía considera que el informe se ha elaborado *in accordance* con los GRI Standards en su nivel *comprehensive*. La elaboración del informe también se ha basado en la norma AA1000 APS (2008) y en el United Nations Guiding Principles Reporting Framework.

- > Norma AA1000 APS. El propósito de esta norma 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.

- > Global Reporting Initiative. De acuerdo a las recomendaciones de Global Reporting Initiative, 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 y garantizar la calidad de la misma.

- > United Nations Guiding Principles Reporting Framework. El objetivo de este marco es que las compañías reporten toda la información relacionada con los derechos humanos, en línea con los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

La consideración de los principios expuestos en la siguiente tabla garantiza que la información reúne las debidas garantías exigidas por los estándares anteriores.





Aplicación de la norma AA1000 APS

[102-46]

- > Inclusividad. Con relación a este principio, resulta especialmente relevante la información presentada por Gas Natural Fenosa en el capítulo de este informe acerca de las acciones de diálogo con grupos de interés.
- > Relevancia. Los temas prioritarios para Gas Natural Fenosa son aquellos incluidos en su Política de Responsabilidad Corporativa, aprobada en diciembre de 2015. Este Informe se estructura de acuerdo a los mismos. Además, el estudio de materialidad determina el contenido de este informe.
- > Capacidad de respuesta. Se incluyen los principales indicadores de desempeño de la compañía, así como sus principales políticas y sistemas de gestión en los ámbitos considerados.



Principios para la elaboración de este informe (GRI) [102-46]

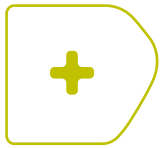
- > Participación de los grupos de interés. La compañía ha identificado a sus grupos de interés y sus expectativas y ha concretado acciones para establecer con ellos un diálogo bidireccional. Este proceso se detalla en los apartados correspondientes al diálogo con los grupos de interés y al gobierno 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 al modelo de negocio, estrategia y oportunidades sostenibles ahondan específicamente en este ámbito.
- > Materialidad. Se han considerado como materiales los asuntos identificados en el estudio de materialidad y que han sido incluidos en el Informe de Responsabilidad Corporativa 2016.
- > 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 se hayan considerado los principales aspectos e impactos 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 (GRI)

[102-52]

- > 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 el desempeño de esta.
- > Comparabilidad. La información contenida en este informe es consistente y permite analizar la evolución en el desempeño de la compañía a lo largo del tiempo.
- > Equilibrio. El informe expone claramente los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización, lo que permite hacer una valoración razonable del mismo.
- > Fiabilidad. Los datos recogidos en este informe han sido verificados por PwC. Para su elaboración se han tenido en cuenta los tres principios exigidos por la norma AA1000 APS de AccountAbility, y si lo expuesto responde a los requerimientos y preocupaciones de los grupos de interés.
- > Claridad. La información presentada se expone de una manera comprensible y accesible. 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.
- > 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.



United Nations Guiding Principles Reporting Framework

- > Establecer los derechos humanos en el contexto del negocio.
- > Cumplir un umbral mínimo de información.
- > Demostrar la mejora continua.
- > Enfoque en el respeto a los derechos humanos.
- > Abordar los impactos más severos en derechos humanos.
- > Proporcionar ejemplos equilibrados de zonas geográficas relevantes.
- > Explicar cualquier omisión de información importante.

Verificación

[102-56]

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 Global Reporting Initiative, Gas Natural Fenosa encarga anualmente una verificación externa de los contenidos de su informe.

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 Global Reporting Initiative y del 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, el experto independiente ha aplicado el nivel de aseguramiento que se especifica en el informe de revisión independiente.

Consultas e información adicional [102-53]

Además del presente informe, Gas Natural Fenosa ha publicado en 2016 el Informe Anual Integrado, el Informe de Gobierno Corporativo y el Informe de la Comisión de Auditoría y Control, todos ellos correspondientes al ejercicio 2016.

Cabe resaltar, además, que Gas Natural Fenosa publica informes de responsabilidad corporativa en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Moldavia y Panamá.



Los lectores pueden dirigir sus dudas, consultas o solicitudes de información a través de la página web corporativa:
www.fundaciongasnaturalfenosa.org



La compañía ha elaborado su informe conforme a los GRI Standards, e incluye la información adicional aplicable requerida por los suplementos de "Utilities" y "Oil&Gas". Con ello, la compañía considera que el informe se ha elaborado *in accordance* con los GRI Standards en su nivel comprehensive



Protección

Nuestro desempeño ambiental compatibiliza las actividades de gestión energética con un compromiso hacia la protección del entorno y la calidad de vida de los ciudadanos.

La generación renovable de energía, el empleo de tecnologías respetuosas y la puesta en marcha de actuaciones comprometidas con el medio ambiente reducen nuestra huella ambiental y evitan nuestras emisiones de CO₂.



Información adicional

Índice de contenidos GRI. Pág. 306

Glosario de indicadores clave de responsabilidad corporativa. Pág. 313

Contribución de Gas Natural Fenosa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pág. 316

Índice de contenidos conforme a United Nations Guiding Principles Reporting Framework. Pág. 320

Informe de revisión independiente. Pág. 322

Índice de contenidos GRI

[102-55]



GRI Standard			
GRI 101: Fundamentos 2016			
GRI 102: <i>General Disclosures</i> 2016	Página	Omissiones	Verificación externa
Perfil de la organización			
102-1 Nombre de la organización.	6		322- 326
102-2 Actividades, marcas, productos y servicios.	21 y 116		322- 326
102-3 Localización de la sede.	328		322- 326
102-4 Localización de las operaciones.	14		322- 326
102-5 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	19		322- 326
102-6 Mercados servidos.	14 y 21		322- 326
102-7 Dimensión de la organización.	20, 135 y 184		322- 326
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores.	184, 186 y 208		322- 326
102-9 Cadena de suministro.	250 y 251		322- 326
102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro.	14		322- 326
102-11 Información sobre cómo aborda la compañía el principio de precaución.	84		322- 326
102-12 Iniciativas externas.	40, 65, 72 y 175		322- 326
102-13 Relación de las asociaciones de las que la organización es miembro.	65, 176, 250, 257 y 262		322- 326
EU1 Capacidad instalada.	25		322- 326
EU2 Energía neta producida.	25		322- 326
EU3 Número de clientes.	111		322- 326
EU4 Longitud de líneas de transporte y distribución.	27		322- 326
EU5 Asignación de derechos de emisión de CO ₂ o equivalente.	165		322- 326
Estrategia			
102-14 Declaración del presidente.	6		322- 326
102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades.	86 y 89		322- 326
Ética y transparencia			
102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento.	280 y 282		322- 326
102-17 Mecanismos de consulta sobre ética.	282		322- 326
Gobierno			
102-18 Estructura de gobierno.	70 y 72		322- 326
102-19 Delegación de la autoridad del consejo superior de gobierno.	76		322- 326
102-20 Cargos ejecutivos o con responsabilidad en aspectos económicos, medioambientales y sociales.	76		322- 326
102-21 Consulta a los grupos de interés sobre aspectos económicos, medioambientales y sociales.	81		322- 326

	Página	Omisiones	Verificación externa
102-22 Composición del órgano superior de gobierno y sus comités.	74		322- 326
102-23 Información sobre si la persona que preside el órgano superior ocupa también un puesto ejecutivo.	74		322- 326
102-24 Nombramiento y selección del órgano superior de gobierno.	77		322- 326
102-25 Conflictos de interés.	77		322- 326
102-26 Funciones del órgano superior de gobierno en el establecimiento del propósito, valores y estrategia.	73 y 76		322- 326
102-27 Conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno.	76		322- 326
102-28 Evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno.	76		322- 326
102-29 Identificación y gestión de los impactos económicos, medioambientales y sociales.	76 y 82		322- 326
102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo.	76 y 82		322- 326
102-31 Análisis de los aspectos económicos, medioambientales y sociales.	76 y 84		322- 326
102-32 Función del órgano superior de gobierno en el reporte de sostenibilidad.	73		322- 326
102-33 Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	76 y 81		322- 326
102-34 Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno.	81		322- 326
102-35 Políticas de remuneración.	78		322- 326
102-36 Procesos mediante los cuales se determina la remuneración.	80		322- 326
102-37 Involucración de los grupos de interés en la remuneración.	78 y 80		322- 326
102-38 Relación de la retribución total anual.	210		322- 326
102-39 Incremento porcentual en la relación de la retribución anual.	210		322- 326
Participación de los grupos de interés			
102-40 Lista de grupos de interés.	99		322- 326
102-41 Acuerdos de negociación colectiva.	214		322- 326
102-42 Identificación y selección de grupos de interés.	99		322- 326
102-43 Enfoques para la participación de los grupos de interés.	100 y 119		322- 326
102-44 Aspectos clave y preocupaciones surgidos.	100 y 119		322- 326
Práctica de reporting			
102-45 Entidades que figuran en los estados financieros consolidados.	Informe de cuentas consolidadas 2016 pág. 316-329 http://www.gasnaturalfenosa.com/es/accionistas+e+inversores/informacion+economica/1285338473206/informes+anuales.html .		322- 326
102-46 Definición del contenido y cobertura de cada aspecto.	297, 301 y 302		322- 326
102-47 Lista de asuntos materiales.	294		322- 326
102-48 Reformulación de la información.	300		322- 326
102-49 Cambios en el reporte.	296, 297 y 300		322- 326
102-50 Período de reporte.	300		322- 326
102-51 Fecha del reporte más reciente.	Año 2015		322- 326
102-52 Ciclo de reporte.	301 y 302		322- 326
102-53 Punto de contacto para preguntas y dudas sobre el reporte.	303		322- 326
102-54 Opción de conformidad con el GRI Standards.	301		322- 326
102-55 Índice de contenido de GRI.	306		322- 326
102-56 Verificación externa.	322		322- 326

Atención y satisfacción del cliente	Página	Omisiones	Verificación externa
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	108		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	108		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	108		322- 326
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016			
417-1 Requisitos sobre información y etiquetado de producto y servicio.	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.		322- 326
417-2 Incidentes relacionados con el no-cumplimiento sobre información y etiquetado de productos.	291		322- 326
417-3 Incidentes relacionados con comunicaciones de marketing.	291		322- 326
Seguridad y salud ocupacional			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	218 y 234		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	218 y 234		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	218 y 234		322- 326
GRI 403: Salud ocupacional y seguridad 2016			
403-1 Representación de los trabajadores en comités de seguridad y salud.	232		322- 326
403-2 Tipo y tasa de lesiones, enfermidades profesionales, días perdidos, absentismo y víctimas mortales relacionadas con el trabajo.	238		322- 326
403-3 Trabajadores cuya profesión tiene alta incidencia o riesgo de enfermedad.	242		322- 326
403-4 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	232		322- 326
EU25 Heridos o víctimas entre el público debido a actividades de la compañía.	242		322- 326
Formación, educación y retribución			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	184		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	184		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	184		322- 326

	Página	Omisiones	Verificación externa
GRI 202: Presencia en el mercado 2016			
202-1 Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local.	210		322- 326
202-2 Proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.	208		322- 326
GRI 404: Formación y educación 2016			
404-1 Horas de formación anuales por empleado.	200		322- 326
404-2 Programas de gestión de habilidades y de formación continua.	197		322- 326
404-3 Proporción de empleados que reciben evaluaciones del desempeño.	204		322- 326
Acción social y desarrollo de las comunidades locales			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	258 y 273		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	258 y 273		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	258 y 273		322- 326
GRI 413: Comunidades locales 2016			
413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.	268		322- 326
413-2 Operaciones con efectos negativos significativos sobre las comunidades locales.	268		322- 326
EU22 Personas física o económicamente desplazadas y compensación recibida.	En 2016 no se produjeron desplazamientos de personas como consecuencia de los proyectos de desarrollo de infraestructuras de la compañía.		322- 326
OG10 Descripción de disputas significativas con las comunidades locales y pueblos indígenas.	No constan incidentes de esta naturaleza.		322- 326
OG11 Instalaciones que han sido desmanteladas e instalaciones en proceso de desmantelamiento.	No constan incidentes de esta naturaleza.		322- 326
Acceso a energía			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	112 y 264		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	112 y 264		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	112 y 264		322- 326
EU: acceso 2016			
EU26 Población sin servicio en áreas cuya licencia de distribución o servicio ha sido concedida a la compañía.		No disponible. Los sistemas de información de la compañía no permiten reportar esta información.	322- 326
EU27 Desconexiones a clientes residenciales por impagos.	130		322- 326
EU28 Frecuencia de cortes de energía eléctrica.	114 y 130		322- 326
EU29 Duración media de cortes de energía.	114 y 130		322- 326
EU30 Disponibilidad media de las centrales, desglosada por fuente de energía y régimen regulatorio.	26		322- 326

Emisiones y cambio climático	Página	Omisiones	Verificación externa
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	152 y 157		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	152 y 157		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	152 y 157		322- 326
GRI 305: Emisiones 2016			
305-1 Emisiones directas (Alcance 1).	166 y 167		322- 326
305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2).	167		322- 326
305-3 Emisiones indirectas (Alcance 3).	167		322- 326
305-4 Intensidad de emisiones.	167		322- 326
305-5 Reducción de emisiones.	168		322- 326
305-6 Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	152		322- 326
305-7 Óxidos de nitrógeno (NO _x), óxidos de azufre (SO _x), y otras emisiones atmosféricas.	152		322- 326
Gestión del agua			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	155		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	155		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	155		322- 326
GRI 303: Agua 2016			
303-1 Captación de agua según la fuente.	155		322- 326
303-2 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	155		322- 326
303-3 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	155		322- 326
Biodiversidad			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	169		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	169		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	169		322- 326
GRI 304: Biodiversidad 2016			
304-1 Instalaciones en áreas protegidas y no protegidas de gran valor.	173		322- 326
304-2 Impactos significativos en la biodiversidad derivados de las actividades, los productos y los servicios.	172		322- 326
304-3 Hábitats protegidos o restaurados.	174		322- 326
304-4 Especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones.	174		322- 326
EU13 Biodiversidad de los hábitats de áreas circundantes.	174		322- 326
OG4 Número y porcentaje de ubicaciones de operación en los que se ha evaluado y controlado el riesgo para la biodiversidad.	174		322- 326

Tecnología e innovación	Página	Omissiones	Verificación externa
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	40		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	40		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	40		322- 326
OG: Tecnología e innovación 2016			
OG2 Inversión total en energías renovables.	43		322- 326
Eficiencia energética y consumo de energía			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	156		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	156		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	156		322- 326
GRI 302: Energía 2016			
302-1 Consumo energético interno.	157		322- 326
302-2 Consumo energético externo.	157		322- 326
302-3 Intensidad energética.	157		322- 326
302-4 Reducción del consumo energético.	168		322- 326
302-5 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.	168		322- 326
OG3 Energía total generada a partir de fuentes renovables.	25		322- 326
Gestión de fugas, vertidos y residuos			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	152, 155 y 175		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	152, 155 y 175		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	152, 155 y 175		322- 326
GRI 306: Vertidos y residuos 2016			
306-1 Vertido de aguas, según su calidad y destino.	156		322- 326
306-2 Residuos según tipo y método de tratamiento.	153 y 154		322- 326
306-3 Derrames significativos.	147		322- 326
306-4 Transporte de residuos peligrosos.		No aplica. Gas Natural Fenosa administra sus residuos peligrosos generados por las actividades de la compañía a través de gestores autorizados, de acuerdo a la normativa vigente en cada país, por lo que no realiza transporte por cuenta propia.	322- 326
306-5 Masas de agua afectadas por vertidos de agua y aguas de escorrentía.	155		322- 326

Evaluación de la cadena de suministro	Página	Omisiones	Verificación externa
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	246		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	246		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	246		322- 326
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016			
308-1 Nuevos proveedores examinados usando criterios ambientales.	251 y 252		322- 326
308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y acciones llevadas a cabo.	252		322- 326
GRI 414: Evaluación social de proveedores 2016			
414-1 Nuevos proveedores examinados usando criterios sociales.	251 y 252		322- 326
414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y acciones llevadas a cabo.	252		322- 326
Empleabilidad y conciliación			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	178 y 184		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	178 y 184		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	178 y 184		322- 326
GRI 401: Empleo 2016			
401-1 Nuevas contrataciones y rotación de los empleados.	186, 189, 190, 210, 212		322- 326
401-2 Prestaciones sociales para empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada.	193		322- 326
401-3 Baja por paternidad/maternidad.	194 y 216		322- 326
EU15 Porcentaje de empleados que se acogerán a planes de jubilación en los próximos cinco y diez años.	214		322- 326
EU17 Días trabajados por empleados de contratistas y subcontratistas que se hayan visto involucrados en actividades de construcción, operación o mantenimiento.	229		322- 326
EU18 Porcentaje de empleados de contratistas y subcontratistas que han recibido formación relevante en seguridad y salud.	233		322- 326
Anticorrupción			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones.	285		322- 326
103-2 Enfoque de gestión y componentes.	285		322- 326
103-3 Evaluación del enfoque de gestión.	285		322- 326
GRI 205: Anticorrupción 2016			
205-1 Operaciones evaluadas por riesgos relacionados con la corrupción.	90		322- 326
205-2 Comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción.	285		322- 326
205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	285		322- 326

Glosario de indicadores clave de responsabilidad corporativa

Indicador clave de Responsabilidad Corporativa	Descripción
Excelencia en el servicio	
Satisfacción global con la calidad de servicio.	Grado de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio global en un rango del 1 al 10 (en Chile de 1 a 7), desglosado por país o región geográfica.
Compromiso con los resultados	
Importe neto de la cifra de negocios (millones de euros).	Ingresos de la compañía.
Beneficio operativo bruto. Ebitda (millones de euros).	Beneficios de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
Inversiones totales (millones de euros).	Dedicación de recursos por parte de la compañía en busca de un beneficio o rentabilidad futura.
Beneficio neto (millones de euros).	Beneficios brutos menos impuestos, intereses, depreciación y gastos generales.
Dividendo (millones de euros).	Parte de las ganancias de la compañía que es repartida a sus accionistas.
Evolución de la calificación en DJSI.	Puntuación total obtenida por la compañía en la evaluación anual del Índice Dow Jones de Sostenibilidad.
Gestión responsable del medio ambiente	
Emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) (Mt CO ₂ eq).	Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) originadas por fuentes que posee o controla la compañía.
Factor de emisión (t CO ₂ /GWh).	Tasa de emisión como resultado de la actividad de generación eléctrica resultante del cociente entre la cantidad de contaminante atmosférico emitido (toneladas de dióxido de carbono) y la energía producida (GWh).
Emisiones de metano en transporte y distribución (t CO ₂ eq/km red).	Emisiones de metano producidas por actividades de transporte y distribución de gas natural.
Emisiones de SO ₂ /electricidad generada (g/kWh).	Emisiones de dióxido de azufre por cada KWh generado.
Emisiones de NOx/electricidad generada (g/kWh).	Emisiones de óxidos de nitrógeno por cada KWh generado.
Emisiones de partículas/electricidad generada (g/kWh).	Emisiones de partículas por cada KWh generado.
Generación de residuos peligrosos (t).	Cantidad de residuos peligrosos generados.
Reciclado y valorización energética de residuos peligrosos (%).	Cantidad de residuos peligrosos que han sido reciclados respecto al total de residuos peligrosos generados en porcentaje.
Interés por las personas	
Índice de plantilla. (número de empleados).	Número de empleados en la compañía a cierre de ejercicio.
Hombres/Mujeres (%).	Número de hombres en la plantilla respecto al total de empleados de la compañía a cierre de ejercicio, en porcentaje / Número de mujeres en la plantilla respecto al total de empleados de la compañía a cierre de ejercicio, en porcentaje.
Mujeres en puestos directivos (%).	Porcentaje de mujeres que se encuentran desempeñando un cargo directivo respecto al total de empleados de la compañía en puestos directivos a cierre de ejercicio.
Gastos de personal (millones de euros).	Cantidad monetaria que representan los gastos de la compañía para la compañía (sueldos y salarios, costes de Seguridad Social, planes de aportación definida, planes de prestación definida, trabajos realizados para el inmovilizado de la compañía, y otros).

Indicador clave de Responsabilidad Corporativa	Descripción
Interés por las personas	
Horas de formación por empleado.	Horas de formación recibidas de media por cada empleado de la plantilla (total de horas de formación respecto al total de empleados en plantilla a cierre de ejercicio).
Inversión en formación anual (euros).	Cantidad monetaria total invertida por la compañía en formación de los empleados.
Empleados incluidos en convenio colectivo (%).	Porcentaje de empleados que son representados en un convenio colectivo respecto al total de empleados en plantilla, a cierre de ejercicio.
Seguridad y Salud	
Accidentes con baja.	Número de accidentes de trabajo que causan una baja laboral.
Días perdidos.	Jornadas en las que no se ha trabajado por bajas por accidentes de trabajo. Se calculan desde el día siguiente al de la recepción de la baja y se consideran los días naturales.
Víctimas mortales.	Número de trabajadores que han fallecido por accidentes de trabajo.
Índice de frecuencia.	Número de accidentes con baja ocurridos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.
Índice de gravedad.	Número de jornadas perdidas a consecuencia de los accidentes de trabajo por cada 1.000 horas trabajadas.
Índice de incidencia.	Número de accidentes de trabajo por cada 1.000 trabajadores.
Tasa de absentismo (%).	Ausencias de los trabajadores en sus puestos de trabajo, medidas como el cociente entre el número total de horas laborales perdidas entre el total de horas teóricas laborables en el ejercicio.
Cadena de suministro responsable	
Proveedores con los que existen contratos en vigor.	Número de proveedores a los que se les ha contratado algún producto o servicio durante el último ejercicio.
Volumen total de compra adjudicado (millones de euros).	Cantidad monetaria total utilizada para cubrir las compras de la compañía.
Presupuesto de compra destinado a proveedores locales (%).	Cantidad de presupuesto que se destina a la compra de proveedores ubicados en la zona geográfica desde donde se realiza la compra sobre el presupuesto total de compras.
Proveedores evaluados según criterios ambientales, sociales y de prácticas laborales (número).	Proveedores que han respondido el cuestionario de calificación que evalúa criterios ambientales, sociales y prácticas laborales
Compromiso social	
Evolución de la aportación de Gas Natural Fenosa (millones de euros).	Aportación económica a programas de acción o inversión social y patrocinio y mecenazgo.
Distribución por tipo de acción (%).	Distribución de las inversiones según el motivo de las iniciativas, desglosado acorde a la metodología London Benchmarking Group (LBG).
Actividades de patrocinio y acción social.	Número de actividades llevadas a cabo por la compañía de patrocinio, mecenazgo y acción social.

Indicador clave de Responsabilidad Corporativa	Descripción
Integridad y transparencia	
Comunicaciones recibidas por la Comisión del Código Ético.	Número de comunicaciones realizadas por empleados y proveedores relacionadas con el Código Ético y la Política Anticorrupción que han sido recibidas por la Comisión de Código Ético.
Comunicaciones por cada 200 empleados.	Ratio del número de comunicaciones realizadas relacionadas con el Código Ético y la Política Anticorrupción que han sido recibidas por la Comisión de Código Ético por cada 200 empleados de la compañía.
Origen geográfico de las comunicaciones (%).	Porcentaje de las comunicaciones, relacionadas con el Código Ético y la Política Anticorrupción que han sido recibidas por la Comisión de Código Ético, que proceden de cada país respecto al total.
Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (en días).	Número de días de media desde que la compañía recibe las comunicaciones hasta que las resuelve.
Proyectos de auditoría analizados en base al riesgo de fraude.	Número de proyectos de auditoría que han sido analizados en base al riesgo de fraude.
Comunicaciones recibidas en materia de derechos humanos.	Número de comunicaciones que ha recibido la compañía en materia de derechos humanos.
Personas formadas en la Política de Derechos Humanos.	Número de empleados que han realizado una formación sobre la Política de derechos humanos.
Grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa	
Terminado.	100% de las acciones finalizadas.
Avance elevado.	75% de las acciones finalizadas.
Avance intermedio.	50% de las acciones finalizadas.
Avance escaso.	25% de las acciones finalizadas.
No iniciado.	Acciones no iniciadas.

Contribución de Gas Natural Fenosa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La tabla que figura a continuación representa la contribución de Gas Natural Fenosa a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Concretamente, se desglosan las metas por cada ODS a las que la compañía está contribuyendo directa o indirectamente.

> Contribución directa: la compañía lleva a cabo iniciativas, programas o acciones que contribuyen a dicha meta.

> Contribución indirecta: la compañía lleva a cabo iniciativas, programas o acciones que facilitan la consecución de dicha meta, o contribuye a dicha meta mediante un tercero, como por ejemplo la Fundación Gas Natural Fenosa.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas	Cómo contribuye Gas Natural Fenosa (Contribución directa / Contribución indirecta)
ODS 1: fin de la pobreza	
Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares de los Estados Unidos al día.	Indirecta
Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.	Indirecta
Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras crisis y desastres económicos, sociales y ambientales.	Indirecta
ODS 3: salud y bienestar	
Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.	Directa
Para 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.	Directa
ODS 4: educación de calidad	
Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces.	Directa
Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.	Indirecta
Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Directa
Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.	Indirecta
Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.	Directa
Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de África, para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, en países desarrollados y otros países en desarrollo.	Directa

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas	Cómo contribuye Gas Natural Fenosa (Contribución directa / Contribución indirecta)
ODS 5: igualdad de género	
Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	Directa
Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.	Directa
Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.	Directa
ODS 6: agua y saneamiento	
Para 2030, mejorar la calidad del agua mediante la reducción de la contaminación, la eliminación del vertimiento y la reducción al mínimo de la descarga de materiales y productos químicos peligrosos, la reducción a la mitad del porcentaje de aguas residuales sin tratar y un aumento sustancial del reciclado y la reutilización en condiciones de seguridad a nivel mundial.	Directa
Para 2030, aumentar sustancialmente la utilización eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir sustancialmente el número de personas que sufren de escasez de agua.	Directa
Para 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.	Directa
ODS 7: energía asequible y no contaminante	
Para 2030, garantizar el acceso universal a servicios de energía asequibles, confiables y modernos.	Directa
Para 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía.	Directa
Para 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.	Directa
Para 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios de energía modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo.	Directa
ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico	
Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandó la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.	Directa
Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.	Directa
Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Directa
Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Directa
Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.	Directa
Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	Directa

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas	Cómo contribuye Gas Natural Fenosa (Contribución directa / Contribución indirecta)
ODS 9: industria, innovación e infraestructura	
Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.	Directa
Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030.	Directa
Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo con un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico a los países de África, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.	Directa
ODS 10: reducción de las desigualdades	
Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Directa
Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de los resultados, en particular mediante la eliminación de las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y la promoción de leyes, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	Directa
ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles	
Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.	Directa
Para 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación vulnerable, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.	Directa
Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.	Directa
Para 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.	Directa
Para 2020, aumentar sustancialmente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan y ponen en marcha políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.	Indirecta
ODS 12: producción y consumo responsables	
Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	Directa
Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.	Directa
Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.	Directa
Para 2030, velar por que las personas de todo el mundo tengan información y conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.	Directa
ODS 13: acción por el clima	
Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.	Indirecta
Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.	Directa

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas	Cómo contribuye Gas Natural Fenosa (Contribución directa / Contribución indirecta)
ODS 14: vida submarina	
Para 2025, prevenir y reducir de manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme, incluidos los detritos marinos y la contaminación por nutrientes.	Directa
ODS 15: vida de ecosistemas terrestres	
Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.	Directa
Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.	Directa
Para 2030, velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.	Directa
Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica y, para 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.	Directa
Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas.	Directa
Movilizar un volumen apreciable de recursos procedentes de todas las fuentes y a todos los niveles para financiar la gestión forestal sostenible y proporcionar incentivos adecuados a los países en desarrollo para que promuevan dicha gestión, en particular con miras a la conservación y la reforestación.	Directa
ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas	
Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo.	Directa
Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños.	Directa
Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.	Directa
ODS 17: alianzas para lograr los objetivos	
Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo.	Directa
Respetar el liderazgo y el margen normativo de cada país para establecer y aplicar políticas orientadas a la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible.	Directa
Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.	Indirecta
Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.	Directa

Índice de contenidos conforme a United Nations Guiding Principles Reporting Framework

Indicador	Página	Grado de cumplimiento
Sistema de respeto de los Derechos Humanos (A)		
A1. Compromiso Político.	IRC 2016 – páginas 289-290. Política de Derechos Humanos Código Ético - páginas 8-9.	Completo
A1.1 Desarrollo del compromiso público.	IRC 2016 – páginas 289-290. Política de Derechos Humanos - página 19.	Completo
A1.2 Alcance y ámbito de aplicación del compromiso.	IRC 2016 – páginas 289-290. Política de Derechos Humanos - páginas 6 y 7.	Completo
A1.3 Forma de comunicación del compromiso.	IRC 2016 – páginas 253, 289-290. Política de Derechos Humanos - páginas 17 y 18.	Completo
A2. Integrando el respeto por los Derechos Humanos.	IRC 2016 –páginas 90-91, 137-138, 253, 289-290. Código Ético - página 8. Política de Derechos Humanos - páginas 17 y 18. Informe Anual de Remuneraciones 2016 - página 11.	Completo
A2.1 Organización de la responsabilidad en materia de DDHH.	IRC 2016 –páginas 76-77, 96-97, 289-290. Política de Derechos Humanos - página 18.	Completo
A2.2 Materias de DDHH llevadas a la alta dirección y junta directiva.	IRC 2016 –páginas 96-97, 289-290. Política de Derechos Humanos - página 18. Informe Comisión de Auditoría 2016 - páginas 19-21.	Parcial
A2.3 Concienciación de empleados en materia de DDHH.	IRC 2016 – páginas 289-290. Política de Derechos Humanos - páginas 15 y 18. Informe Anual de Remuneraciones 2016 - página 11.	Parcial
A2.4 Forma de manifiesto de la compañía de su compromiso con los DDHH en las relaciones comerciales.	IRC 2016 –páginas 251-257, 289-290. Política de Derechos Humanos - páginas 11, 17-18.	Completo
A2.5 Lecciones aprendidas sobre DDHH y consecuencias debidas a ello.	IRC 2016 –páginas 251-257, 289-290.	Parcial
Definir el enfoque de Reporting (B)		
B1. Declaración de cuestiones destacadas.	IRC 2016 – páginas 294-297.	Completo
B2. Determinación de cuestiones destacadas.	IRC 2016 –páginas 70-71, 294-303.	Parcial
B3. Elección de los puntos geográficos.	IRC 2016 – páginas 294-303.	Completo
B4. Impactos negativos adicionales.	IRC 2016 –páginas 282-284, 289-290.	Completo
Gestión de las cuestiones destacadas de Derechos Humanos (C)		
C1. Políticas específicas.	IRC 2016 –páginas 94, 191, 207, 280, 289-290.	Completo
C1.1 Importancia de la Política de DDHH para los encargados en implementarlas.	IRC 2016 –página 94, 191, 207, 280, 289-290.	Completo

Indicador	Página	Grado de cumplimiento
Gestión de las cuestiones destacadas de Derechos Humanos (C)		
C2. Compromiso con los grupos de interés.	IRC 2016 –páginas 99-105, 207 y 255-257.	Completo
C2.1 Identificación de grupos de interés para participar en cuestiones destacadas de DDHH.	IRC 2016 –páginas 99-105.	Parcial
C2.2 Grupos de interés que han tenido relación con la compañía en relación DDHH.	IRC 2016 –páginas 99-105, 280-284, 289-290.	Parcial
C2.3 Influencia de la visión de los grupos de interés sobre temas relacionados con DDHH.	IRC 2016 –páginas 99-105, 280-284.	Parcial
C3. Evaluación de impactos.	IRC 2016 –páginas 30-31, 90-91, 96-98, 130-131, 204, 238-242, 251-257, 262-272, 279-284.	Completo
C3.1 Patrones o tendencias en los impactos sobre DDHH.	IRC 2016 –páginas 238-242, 282-284.	Parcial
C3.2 Impactos severos sobre DDHH.	IRC 2016 –páginas 279-284.	Completo
C4. Integración de resultados y adopción de medidas.	IRC 2016 –páginas 96-97, 282-287.	Parcial
C4.1 Involucración de las partes de la compañía en implementar soluciones y tomar decisiones sobre cuestiones destacadas en DDHH.	IRC 2016 –páginas 96-97, 282-287, 289-290.	Parcial
C4.2 Tensiones de los impactos de derechos humanos.	IRC 2016 –páginas 289-290. Política de Derechos Humanos - compromiso 6.	Parcial
C4.3 Acciones tomadas para prevenir o mitigar potenciales impactos sobre DDHH.	IRC 2016 –páginas 204, 207, 251-257, 262-272, 289-290.	Parcial
C5. Seguimiento del rendimiento.	IRC 2016 –páginas 30-31, 90-91, 96-98, 130-131, 204, 238-242, 251-257, 262-272, 279-284.	Parcial
C5.1 Gestión efectiva de asuntos de DDHH.	IRC 2016 –página 238-242, 282-284.	Parcial
C6. Reparación.	IRC 2016 –páginas 279-284.	Completo
C6.1 Medios para reclamar sobre cuestiones relacionadas con DDHH.	IRC 2016 –páginas 279-284 Código Ético - página 22.	Parcial
C6.2 Capacidad de las personas para presentar reclamaciones o quejas.	IRC 2016 –páginas 279-284 Código Ético - página 22.	Parcial
C6.3 Procesamiento de reclamaciones y evaluación de la efectividad de los resultados.	IRC 2016 –páginas 279-284 Código Ético - página 22. Informe Comisión de Auditoría 2016 - páginas 19-21.	Parcial
C6.4 Patrones y tendencias en reclamaciones o quejas.	IRC 2016 –páginas 279-284.	Parcial
C6.5 Reparaciones en relación a algún impacto relacionado con DDHH.	IRC 2016 –página 282.	Completo

Informe de revisión independiente

[102-56]



INFORME DE ASEGURAMIENTO INDEPENDIENTE DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Al Consejo de Administración de Gas Natural SDG, S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento de la información mencionada a continuación e incluida en el Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 de Gas Natural SDG, S.A. y sociedades dependientes ("Gas Natural Fenosa") del ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2016 adjunto ("IRC 2016"):

- Aseguramiento razonable de los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Integridad y transparencia incluidos en la página 31 del IRC 2016.
- Aseguramiento limitado de:
 - Los Indicadores de responsabilidad corporativa incluidos en el capítulo "Índice de contenidos GRI" en las páginas 306 a 312 del IRC 2016.
 - Los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Excelencia en el servicio, Gestión responsable del medio ambiente, Interés por las personas, Seguridad y salud, Cadena de suministro responsable y Compromiso social incluidos en las páginas 30 y 31 del IRC 2016.
 - El grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa, descritos en las tablas "Acciones de valor" incluidas en las páginas 72, 94, 109, 133, 141, 179, 219, 247, 262 y 280 del IRC 2016.
- Aseguramiento moderado de la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, tal y como se describe en la información incluida en el apartado "Cumplimiento con los estándares de referencia" en las páginas 301 y 302 del IRC 2016 de acuerdo con lo establecido en la Norma AA1000 Accountability Principles Standard 2008 (AA1000APS) emitida por AccountAbility.

Los Indicadores de Responsabilidad Corporativa mencionados se han preparado de acuerdo con los contenidos propuestos en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI) y en los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI G4, y con los criterios establecidos por Gas Natural Fenosa descritos en el apartado "Glosario de indicadores clave de responsabilidad corporativa" de las páginas 313 a 315 del IRC 2016, que incluye igualmente el criterio con el que se fija el grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa.

Los Indicadores clave de responsabilidad corporativa del ejercicio 2016 sobre Compromiso con los resultados, incluidos en la página 30 del IRC 2016, provienen del Dow Jones Sustainability Index y de las cuentas anuales consolidadas de Gas Natural SDG, S.A. y sociedades dependientes al 31 de diciembre de 2016 sobre las cuales emitimos nuestro informe de auditoría con fecha 10 de febrero de 2017 en el que expresamos una opinión de auditoría favorable.

Nuestro encargo ha sido realizado por un equipo multidisciplinar que incluye especialistas en responsabilidad social corporativa y desempeño social, ambiental y económico de la empresa, así como especialistas en encargos de aseguramiento.

Responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Gas Natural SDG, S.A.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Gas Natural SDG, S.A. es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del IRC 2016 de acuerdo con los criterios mencionados. La citada Comisión también es responsable de fijar los compromisos de responsabilidad corporativa y de evaluar su grado de cumplimiento. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que la información incluida en el IRC 2016 esté libre de incorrección material, debido a fraude o a error.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avinguda Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España
Tel.: +34 932 532 700 / +34 902 021 111, Fax: +34 934 059 032, www.pwc.es

1

R. 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 S0242 - CIF: B-79 031290



La Comisión de Nombramientos y Retribuciones es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los Indicadores de responsabilidad corporativa, así como para el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa y de la aplicación de los principios de la AA1000APS (2008).

Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica”, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Asimismo, hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento moderado (tipo 2) de acuerdo con la Norma AA1000 Assurance Standard 2008 emitida por AccountAbility.

Un encargo de aseguramiento, de acuerdo con la NIEA 3000 (Revisada), requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia sobre la cuantificación de la información revisada incluida en el IRC 2016 e incluye la evaluación de los criterios utilizados en la preparación de dicha información. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en los mencionados indicadores, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones de riesgos, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación de la información revisada por parte de la Sociedad, con el fin de diseñar los procedimientos que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable, y por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que hemos aplicado en este encargo incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con los responsables de Gas Natural Fenosa y con otro personal clave en la aplicación de las políticas de responsabilidad corporativa.
- Entrevistas con el personal de las diversas unidades involucradas en la preparación del IRC 2016, incluyendo a los responsables de obtener, revisar y consolidar la información incluida en el mismo.
- Análisis de los procedimientos y sistemas utilizados para recopilar y validar la información presentada en el IRC 2016.
- Análisis de la adaptación y presentación en el IRC 2016 de los indicadores de responsabilidad corporativa de Gas Natural Fenosa a lo señalado en los contenidos propuestos en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI) y en los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI G4, y a lo señalado en los criterios establecidos por Gas Natural Fenosa, así como la aplicación consistente de dichos criterios.
- Revisión de documentación soporte original, cuantitativa y/o cualitativa, obtenida de los sistemas de gestión de información de Gas Natural Fenosa o de fuentes externas, utilizada en la preparación de los indicadores de responsabilidad corporativa.
- Comprobación mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de los indicadores cuantitativos y cualitativos de responsabilidad corporativa, incluyendo pruebas analíticas y sustantivas.
- Análisis de la documentación interna y externa relativa a las actuaciones realizadas por Gas Natural Fenosa durante el ejercicio 2016 para cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa de cara a revisar su grado de cumplimiento.
- Análisis de la documentación y actuaciones realizadas en relación con la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma AA1000APS.



Adicionalmente en nuestro encargo de aseguramiento razonable hemos aplicado los siguientes procedimientos:

- Revisión de los sistemas de gestión de la información de los que se obtienen los datos relativos a los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Integridad y transparencia.
- Pruebas sobre el diseño y efectividad de los controles internos establecidos en el proceso de recopilación y validación de la información incluida en los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Integridad y transparencia.
- Pruebas en detalle sustantivas y análisis de variaciones de los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Integridad y transparencia, así como la evaluación de los criterios establecidos por Gas Natural Fenosa.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Nuestra opinión de aseguramiento razonable

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre “Integridad y transparencia” de Gas Natural Fenosa correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016 incluidos en la página 31 del IRC 2016, han sido preparados de forma adecuada y fiable, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los criterios establecidos por Gas Natural Fenosa descritos en el apartado “Glosario de indicadores clave de responsabilidad corporativa” de las páginas 313 a 315 del IRC 2016.

Nuestra conclusión de aseguramiento limitado y moderado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que:

- Los Indicadores de Responsabilidad Corporativa incluidos en el capítulo “Índice de contenidos GRI” del IRC 2016 y los Indicadores clave de responsabilidad corporativa sobre Excelencia en el servicio, Gestión responsable del medio ambiente, Interés por las personas, Seguridad y salud, Cadena de suministro responsable y Compromiso social contienen errores o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos propuestos en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI) y en los Suplementos Sectoriales Electric Utilities y Oil and Gas de GRI G4, así como con los criterios establecidos por Gas Natural Fenosa.
- El grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa, descritos en las tablas “Acciones de valor” del IRC 2016 no se presenta en todos sus aspectos significativos de acuerdo con el criterio establecido por Gas Natural Fenosa.
- La información incluida en el apartado “Cumplimiento con los estándares de referencia” del IRC 2016 relativa a la aplicación de los principios de inclusividad (establecimiento de procesos de implicación y participación de los grupos de interés), relevancia (comprensión equilibrada de los asuntos de sostenibilidad relevantes para la organización y sus grupos de interés) y capacidad de respuesta (proceso para desarrollar las respuestas apropiadas a los asuntos relevantes de los grupos de interés que afectan su desempeño en materia de sostenibilidad), no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con el contenido previsto en la Norma AA1000APS (2008).



Recomendaciones

Hemos presentado a la Sociedad en un documento interno observaciones y recomendaciones de mejora surgidas en la realización de nuestro encargo de aseguramiento. 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 nuestra opinión ni nuestra conclusión de aseguramiento limitado o moderado expresadas en el presente informe.

Inclusividad

Gas Natural Fenosa mantiene un diálogo activo y bidireccional con sus grupos de interés a través de distintos canales de comunicación, los cuales permiten al Grupo identificar los aspectos relevantes para cada uno de ellos. El IRC 2016 presenta el detalle de las acciones de diálogo con los diversos grupos de interés realizadas a lo largo del ejercicio, incluyendo su frecuencia y ámbito geográfico. Se recomienda seguir profundizando en el diálogo interno y externo, priorizando aquellas acciones que posibiliten la consideración de las expectativas de los grupos de interés en la estrategia de negocio.

Relevancia

Gas Natural Fenosa ha actualizado en 2016 su análisis de materialidad, en el que se determinan los aspectos relevantes para el Grupo, para alinearlos con su nueva estrategia y compromisos en materia de responsabilidad corporativa. Se recomienda seguir avanzando en el análisis de materialidad, con especial atención a los grupos de interés clave para Gas Natural Fenosa en las distintas geografías y negocios, incorporando la agenda de sostenibilidad 2030 marcada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Este análisis permitirá priorizar los recursos y definir los planes específicos para el despliegue del nuevo Plan Director de Sostenibilidad del Grupo en todas las geografías en las que está presente.

Capacidad de respuesta

Tras la aprobación en 2015 de la nueva "Política de Responsabilidad Corporativa" del Grupo, por parte del Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa, en 2016 se ha comenzado la elaboración de un Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020, cuya aprobación está prevista para 2017. Se recomienda impulsar la comunicación interna de esta política y, especialmente del nuevo Plan Director, fomentando la involucración de todas las áreas corporativas, de negocio y geografías en su implementación y seguimiento. Se sugiere asimismo reportar periódicamente sobre el grado de avance de los compromisos y actuaciones definidos, tanto a nivel interno como externo, con mensajes simples y consistentes.

Uso y Distribución

Nuestro informe se emite únicamente al Consejo de Administración de Gas Natural SDG, S.A., de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo para su publicación junto con el Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 de Gas Natural Fenosa. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de los destinatarios de nuestro informe.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

M.ª Luz Castilla
31 de marzo de 2017



Domicilio social:

[102-3]

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 Relaciones Institucionales
www.gasnaturalfenosa.com

Diseño gráfico:

Addicta Diseño Corporativo
www.addicta.es

Accesibilidad pdf:

Addicta Diseño Corporativo



www.gasnaturalfenosa.com