

# **Informe de Responsabilidad Corporativa 2013**



# Sumario

Carta del Presidente.....	3
Modelo de negocio.....	4
Gas Natural Fenosa en cifras.....	5
Un modelo competitivo e integrado.....	12
Estrategia.....	19
Proceso de elaboración del informe.....	22
Innovación sostenible.....	32
Innovación en Gas Natural Fenosa.....	32
Redes inteligentes.....	37
Movilidad sostenible.....	41
Servicios energéticos.....	45
Acceso a la energía.....	51
Gobierno de Gas Natural Fenosa.....	54
Buen gobierno para una gestión eficaz y transparente.....	54
Riesgos y oportunidades.....	63
Auditoría interna.....	69
La Responsabilidad Corporativa y Gas Natural Fenosa.....	71
El gobierno de la responsabilidad corporativa.....	73
Diálogo con grupos de interés.....	77
Compromisos de responsabilidad corporativa.....	82
Orientación al cliente.....	82
Compromiso con los resultados.....	108
Medio ambiente.....	114
Interés por las personas.....	144
Seguridad y salud.....	172
Compromiso con la sociedad.....	192
Integridad.....	207
Información adicional.....	215
Índice de contenidos e indicadores GRI.....	216
Declaración de nivel de aplicación GRI.....	XX
Informe de revisión independiente.....	222

## Carta del Presidente

Señoras y Señores Accionistas,

Gas Natural Fenosa ha seguido trabajando, a lo largo de 2013, con la firme voluntad de diálogo con todos nuestros grupos de interés, para mantener la mejora continua de nuestro proyecto empresarial.

Nuestra importante presencia en más de 25 países y un modelo de negocio equilibrado, tanto desde el punto de vista geográfico como de actividad, nos convierten en una compañía sólida, integrada y con una clara vocación internacional, que ofrece un suministro seguro y eficiente a sus 20 millones de clientes. En este sentido, la apuesta por proporcionar una oferta diversificada, donde la eficiencia energética y la movilidad sostenible son pilares destacados, nos ha permitido lograr niveles de calidad de servicio y satisfacción de nuestros clientes que superan a los del sector.

Para mantener este liderazgo, en noviembre de 2013 presentamos la actualización del Plan Estratégico, con el fin de adaptarlo al nuevo marco regulatorio, y al escenario energético y macroeconómico actual. En este contexto, la actividad internacional y los planes de eficiencia seguirán siendo los vectores para reducir el impacto regulatorio en España y sentar las bases del crecimiento a partir de 2015.

Los siete compromisos de Responsabilidad Corporativa aprobados por el Consejo de Administración, y bajo los que se desarrolla el presente informe, facilitan nuestra relación con los *stakeholders* y sirven, además, para definir planes de acción ambiciosos que incorporen sus expectativas.

Entre los principales avances de 2013, me gustaría destacarles, en el marco de nuestro compromiso con la integridad, la renovación de nuestra adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Hemos avanzado también en la implantación de la Política de Derechos Humanos, a través de la formación de empleados y de la ejecución de planes para la mejora social de las comunidades cercanas a nuestros proyectos de inversión.

Además, como agente activo que trabaja para la mejora continua de la responsabilidad corporativa, la compañía se adhirió a la iniciativa de Bettercoal, promovida por las principales *utilities* europeas y cuyo objetivo es la extensión de criterios éticos, sociales y ambientales en la cadena de suministro de carbón.

En materia de personas, obtuvimos el certificado global de Empresa Familiarmente Responsable, que otorga la Fundación Másfamilia con el aval del ministerio español de Sanidad, Política Social e Igualdad. Iniciativas de especial sensibilidad como el proyecto Capacitas, para personas con discapacidad, y la labor permanente de nuestra Universidad Corporativa, reconocida mundialmente, demuestran la apuesta de la compañía por la inclusión y el desarrollo de nuestros empleados, así como de nuestros proveedores y clientes a través de la Universidad Extendida.

En el ámbito de la sostenibilidad, especialmente relevante en un sector como el energético, en 2013 redujimos las emisiones de gases de efecto invernadero, y la compañía se adhirió al Pacto

por la Biodiversidad, promovido por el ministerio español de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, lo que respalda y consolida todavía más nuestra atención por el entorno.

La seguridad y salud en el trabajo es otro de los objetivos estratégicos e irrenunciables de Gas Natural Fenosa. Durante el último ejercicio, realizamos un esfuerzo especial para profundizar en la cultura de seguridad de la compañía, con la puesta en marcha del Plan Compromiso con la Seguridad y Salud. Este programa se extiende también a los proveedores, a través de un claro liderazgo empresarial para hacer un cambio visible de los comportamientos de las personas.

Estos y otros avances en responsabilidad corporativa continúan siendo reconocidos por los diversos índices de sostenibilidad de los que formamos parte. En 2013, Gas Natural Fenosa se situó, por segundo año consecutivo, como líder mundial en el sector de *utilities* de gas del Dow Jones Sustainability Index, y forma parte, por octavo año consecutivo, de su variante europea, DJSI Europe. Además, la compañía permanece, por duodécimo año consecutivo, en el índice FTSE4Good, referente mundial y especialmente exigente en materia ética y ambiental. En relación a la transparencia y la gestión frente al cambio climático, el ranking Carbon Disclosure Project (CDP 500) situó a la compañía en la primera posición mundial.

Asimismo, durante el ejercicio 2013, continuamos profundizando en nuestros compromisos con los resultados y con la sociedad en general.

Antes de terminar, me gustaría señalar que la elaboración de este informe ha seguido los parámetros de la última versión de la guía de GRI (G4), tras un análisis exhaustivo para ahondar en la comunicación relevante en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, que contribuya a mejorar la respuesta a las necesidades de información y expectativas de nuestros grupos de interés.

Les invito a leer nuestro Informe de Responsabilidad Corporativa, que refleja el esfuerzo colectivo, el compromiso y la dedicación de un equipo que busca la excelencia en todas sus acciones.

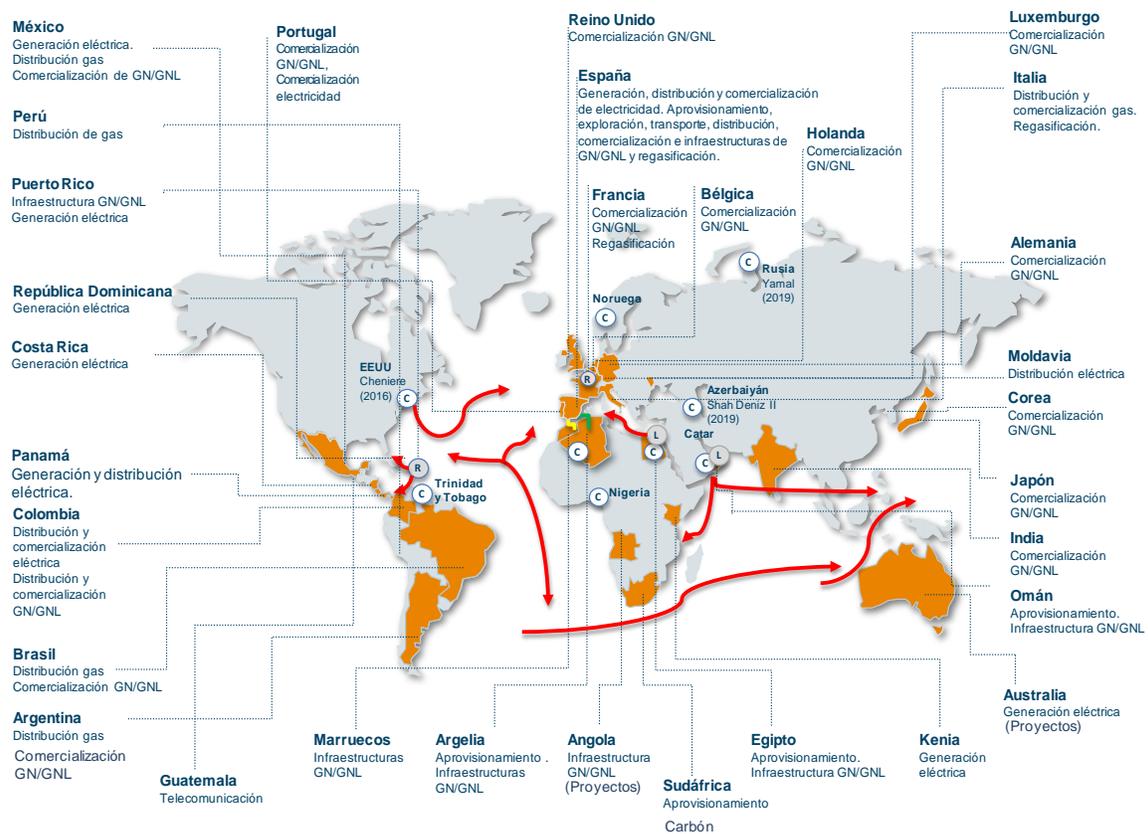
**Salvador Gabarró Serra**  
**Presidente del Consejo de Administración**

# Modelo de Negocio

## Gas Natural Fenosa en cifras

Gas Natural Fenosa es un grupo multinacional líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. Está presente en más de 25 países, donde ofrece servicio a cerca de 20 millones de clientes de los cinco continentes, con una potencia instalada de 15,4 GW y un mix diversificado de generación de electricidad.

### Gas Natural Fenosa en el mundo



#### Leyenda

- Gasoducto Europa-Maghreb (EMPL)
- Gasoducto Medgaz
- Flujo de gas
- Contratos de gas a largo plazo
- Planta de regasificación propia
- Planta de licuefacción

Nota: El mapa refleja los países donde la compañía tiene actividad de negocio, con independencia de que disponga de personal u oficina comercial establecida.

## Presencia en el mundo

### España



- **España.** Gas Natural Fenosa es la mayor compañía integrada en gas y electricidad de España. La compañía es líder en España en distribución de gas, dando servicio a más de mil municipios en nueve comunidades autónomas y supera los 5 millones de clientes. En el negocio de la electricidad, Gas Natural Fenosa es la tercera compañía del país y cuenta con presencia relevante en diferentes tecnologías: centrales de ciclo combinado, hidráulica, carbón, renovable y nuclear.

### Resto de Europa



- **Alemania, Bélgica, Francia, Holanda y Luxemburgo.** Gas Natural Fenosa opera en estos países a través de su filial Gas Natural Europe, dedicada a la comercialización de energía en el mercado europeo y con sede en París. En Francia destaca la planta de regasificación de Montoir.
- **Italia.** Presente desde el año 2002 en la zona centro y sur del país, distribuye y comercializa gas a cerca de medio millón de clientes a través de Gas Natural Italia S.p.A., Gas Natural Vendita Italia S.p.A., Gas Natural Distribuzione Italia S.p.A. y Gas Natural Rigassificazione Italia S.p.A. Asimismo, la compañía cuenta con una planta de regasificación en proyecto.
- **Moldavia.** La compañía está presente en Moldavia 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. La compañía presta servicio a más de 800.000 clientes.
- **Portugal.** Gas Natural Fenosa opera en el mercado de comercialización de gas y electricidad de Portugal a través de sus filiales Gas Natural Comercializadora y Gas Natural Servicios SDG, S.A.
- **Reino Unido.** Gas natural Fenosa opera en el mercado británico con la comercialización de gas natural.

### América



- **Argentina.** Gas Natural Fenosa, a través de Gas Natural BAN, está presente en Argentina desde 1992, donde realiza la distribución de gas natural en 30 municipios de la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, esto es, un total de un millón y medio de clientes.
- **Brasil.** Gas Natural Fenosa está presente en Brasil desde 1997, a través de las compañías CEG, CEG RIO y Gas Natural SPS, que distribuyen gas acerca de 900.000 clientes en el estado de Rio de Janeiro y en Sao Paulo Sur.
- **Colombia.** Gas Natural Fenosa está presente en el mercado colombiano a través de Gas Natural S.A. ESP y de Electricaribe S.A. ESP. En Colombia la compañía atiende 2,5 millones de clientes, de distribución y comercialización de gas natural en el interior del país (Bogotá y Soacha) y a casi 2,4 millones de clientes de energía eléctrica en la costa atlántica.
- **Costa Rica.** Gas Natural Fenosa tiene presencia en el mercado de generación eléctrica de Costa Rica, donde dispone de la central hidroeléctrica de la Joya con una potencia instalada de 51MW. Asimismo, la compañía está desarrollando otro proyecto de generación hidráulica, la central de Torito.
- **Guatemala.** Gas Natural Fenosa participa en el negocio de las telecomunicaciones en Guatemala a través de Gas Natural Fenosa Telecomunicaciones (GNF Telecom).
- **México.** Gas Natural Fenosa es el principal operador de distribución de gas en México. La compañía da servicios a ocho estados del país incluyendo México D.F, lo que supone un total de 1,3 millones de clientes y también participa en el

sector de la generación eléctrica de ese país, con una potencia instalada de 2 GW en ciclos combinados.

- **Panamá.** Gas Natural Fenosa está presente en el mercado de distribución de electricidad de Panamá, en las zonas de Panamá Centro, Oeste, Interior, Chiriquí con un total de medio millón de clientes así como en el mercado de generación eléctrica, a través de centrales hidroeléctricas y térmicas (33MW).
- **Puerto Rico.** Gas Natural Fenosa está presente en Puerto Rico a través de la compañía Ecoeléctrica, que cuenta con una central de ciclo combinado de 263MW de potencia instalada y una planta de regasificación.
- **Perú.** Gas Natural Fenosa ha iniciado sus operaciones en Perú en 2013. Está presente en Arequipa y zona sudoeste del país con actividad de distribución de gas.
- **República Dominicana.** Gas Natural Fenosa está presente en el mercado de generación de la República Dominicana, a través de dos centrales térmicas con una potencia eléctrica instalada de 198 MW.

## África



- **Angola.** Gas Natural Fenosa y Repsol, en consorcio con otras empresas, firmaron, en 2008, un acuerdo de accionistas con el objetivo de desarrollar un proyecto integrado de gas en Angola.
- **Argelia.** es el principal proveedor de gas natural del grupo, además, cuenta con una participación en el gasoducto Magreb-Europa de Megdaz..
- **Egipto.** Gas Natural Fenosa participa en el sector energético de Egipto mediante la planta de licuefacción de Damietta, donde cuenta con una participación del 14% a través de su filial Unión Fenosa Gas, S.A.
- **Kenia.** Gas Natural Fenosa participa en el mercado de generación eléctrica de Kenia a través de una central de 112 MW de capacidad instalada.
- **Marruecos.** La actividad del Gas Natural Fenosa en Marruecos se centra principalmente en la operación del tramo marroquí del gasoducto Magreb-Europa.
- **Sudáfrica.** Gas Natural Fenosa adquirió en 2007 una participación del 70% en la sociedad Kangra Coal, propietaria de la mina de carbón Savmore, en Sudáfrica.

## Asia y Oceanía

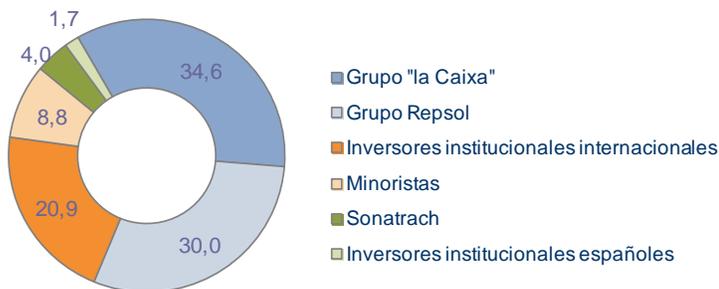


- **Australia.** Gas Natural Fenosa opera en Australia a través de la sociedad Unión Fenosa Wind Australia Pty. Ltd. (UFWA), en la actualidad no existe actividad comercial, si bien la compañía está desarrollando diferentes proyectos de generación eólica.
- **India, Japón y Corea.** Gas Natural está presente en estos tres países a través de la comercialización de gas natural licuado (GNL).
- **Omán.** Gas Natural Fenosa, a través de su filial Unión Fenosa Gas, tiene una participación del 3,7% en la planta de licuefacción de Qalhat, en el Sultanato de Omán.

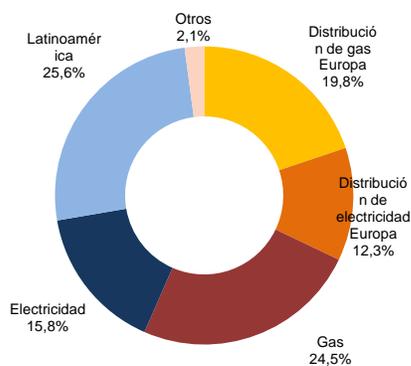


Si desea una información más detallada sobre las actividades y resultados de Gas Natural Fenosa en el ejercicio 2013, puede consultar el Informe Anual y la página web corporativa [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com).

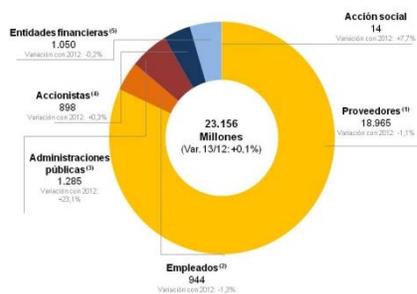
## Accionistas e inversores de Gas Natural Fenosa (%)



## Contribución del Ebitda por actividades (%)



## Contribución a la sociedad (millones de euros)



- (1): Pago a proveedores por aprovisionamientos y otros gastos explotación, sin incluir los tributos.
- (2): Gasto de personal sin minorar los trabajos realizados para el propio inmovilizado.
- (3): Solo incluye el pago de tributos propios.
- (4): Dividendos.
- (5): Carga financiera.

## Principales magnitudes de Gas Natural Fenosa

Operaciones	2013	2012	2011
Ventas de actividad de distribución de gas (GWh)	424.808	409.774	395.840
Transporte de gas/EMPL (GWh)	122.804	116.347	111.855
Puntos de suministro de distribución de gas (en miles)	11.948	11.663	11.372
Puntos de suministro de distribución de electricidad (en miles)	7.543	8.309	8.133

Red de distribución de gas (km)	123.690	120.760	116.438
Energía eléctrica producida (GWh)	53.756	56.268	56.616
<b>Personal</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Número de empleados.	16.323	17.270	17.769
<b>Financiero</b> (millones de euros)	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Importe neto de la cifra de negocios	24.969	24.904	21.076
Beneficio operativo bruto (Ebitda)	5.085	5.080	4.645
Resultado de explotación	2.963	3.067	2.947
Inversiones totales	1.636	1.386	1.406
Beneficio neto atribuible a la compañía	1.445	1.441	1.325
<b>Datos por acción</b> (euros por acción)	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Cotización a 31 de diciembre	18,69	13,58	13,27
Beneficio	1,44	1,45	1,39

### Capacidad instalada por fuente de energía y régimen de reglamentación

	Cierre 2013 (MW)	Cierre 2012 (MW)	Variación 13/12 (%)
Potencia instalada en régimen ordinario. España	11.581	11.714	(1,1)
Hidráulica	1.914	1.907	0,4
Nuclear	604	604	0,0
Carbón	2.065	2.048	0,9
Ciclo combinado	6.998	6.998	0,0
Potencia instalada régimen especial. España	1.147	1.113	3,1
Potencia instalada total. España	12.728	12.827	(0,8)
Potencia instalada régimen ordinario. Internacional	2.692	2.692	0,0
Hidráulica	73	73	(0,5)
Fuel	321	321	0,1
Ciclo combinado	2.298	2.298	0,0
<b>Potencia total</b>	<b>15.420</b>	<b>15.519</b>	<b>(0,6)</b>

### Producción neta de energía por fuente y régimen de reglamentación

	Cierre 2013 (GWh)	Cierre 2012 (GWh)	Variación 13/12 (%)
Producción en régimen ordinario. España	30.744	34.425	(10,7)
Hidráulica	4.434	1.665	166,3
Nuclear	4.287	4.434	(3,3)
Carbón	5.430	7.724	(29,7)
Ciclo combinado	16.593	20.602	(19,5)
Producción régimen especial. España	3.041	2.719	11,8
Producción total España	33.785	37.144	(9,0)
Producción régimen ordinario. Internacional	19.971	19.104	4,5
Hidráulica	320	370	(13,6)
Fuel	1.671	1.784	(6,3)
Ciclo combinado	17.980	16.951	6,1
<b>Producción total</b>	<b>53.756</b>	<b>56.248</b>	<b>(4,4)</b>

### Indicadores generales de distribución de gas

	Argentina	Brasil	Colombia	España	Italia	México	Total	Variación % 12-13
Ventas actividad de gas (GWh)	73.164	88.961	18.736	191.189	3.786	48.973	424.808	3,7
Renovación de la red (km)	7	33	2	5		38	85	(23,6)
Red de distribución (km)	24.033	6.476	20.293	47.678	6.958	18.252	123.688	2,4
Incremento respecto a 31/12/2012 (km)	427	186	433	1.033	222	673	2.974	0,5
Inspecciones	0	0	339.568	1.099.8	0	0	1.439.4	24,1

reglamentarias				55			23	
Reseguimiento de red (km)	12.965	4.158	5.094	23.995	2.931	16.520	65.663	(2,4)
Renovación de acometidas (ud)	10.092	2.017	0	2.301	0	3.942	18.352	6,1

### Producción de electricidad mediante fuentes renovables por país (GWh)

	2013	2012	2011
Costa Rica	239	270	262
España	7.005	3.921	4.826
Panamá	81	100	118
<b>TOTAL</b>	<b>7.325</b>	<b>4.291</b>	<b>5.207</b>

### Eficiencia media por tecnología y régimen regulador

Régimen	Tecnología	Eficiencia (*) (%)
Ordinario. España	Térmica carbón	34,48
	Ciclo combinado	53,46
Internacional	Ciclo combinado	53,71
	Fuel	40,14

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

### Factor de disponibilidad medio por tecnología y régimen regulador

Régimen	Tecnología	Disponibilidad 2013 (%)	Disponibilidad 2012 (%)	Disponibilidad 2011(%)
Ordinario. España	Hidráulica	92,61	92,35	79,89
	Térmica carbón	98,37	97,43	88,04
	Nuclear	87,69	89,78	90,49
	Ciclo combinado	94,26	94,99	94,42
Especial. España	Eólica	96,62	96,80	98,70
	Minihidráulica	97,11	97,86	98,00
	Cogeneración	94,53	92,07	92,50
Internacional	Hidráulica	97,75	96,52	96,92
	Motores diesel	88,56	89,07	85,40
	Ciclo combinado	95,16	92,44	88,85

### Instalaciones de distribución eléctrica de Gas Natural Fenosa por países

Países	Transformadores reductores		Longitud de líneas (Km)
	Número	Capacidad (MVA)	
Colombia	84.109	6.277	50.716
España	40.366	13.766	114.291
Moldavia	8.795	1.947	32.835
Panamá	43.449	2.691	21.440
<b>Total baja tensión y media tensión</b>	<b>176.719</b>	<b>24.681</b>	<b>219.282</b>
Colombia	223	4.884	1.661
España	835	27.916	9.062
Moldavia	181	1.606	1.820
Panamá	91	1.192	153
<b>Total alta tensión</b>	<b>1.330</b>	<b>35.598</b>	<b>12.696</b>

<b>Total</b>	<b>178.049</b>	<b>60.279</b>	<b>231.978</b>
--------------	----------------	---------------	----------------

### Pérdidas de energía eléctrica en transporte y distribución (%)

	2013	2012	2011
Régimen ordinario. España	8,57	8,13	8,09
Colombia	16,89	17,38	18,25
Moldavia	10,75	12,39	13,11
Panamá	10,01	10,44	10,23

### Indicadores clave de Responsabilidad Corporativa

<b>Orientación al cliente</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Porcentaje de clientes satisfechos.			
España (%) <sup>(1)</sup>	7,09	7,10	6,94
Italia (%)	7,75	7,74	7,62
Moldavia	8,00	8,41	
Latinoamérica (%)	8,21	8,29	8,58
Portugal	6,92	-	-
Proveedores con los que existen contratos en vigor	8.815	7.595	9.142
Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)	2.930	2.785	2.603
<b>Compromiso con los resultados</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Importe neto de la cifra de negocios (millones de euros)	24969	24.904	21.076
Beneficio operativo bruto. Ebitda (millones de euros)	5085	5.080	4.645
Inversiones totales (millones de euros)	1636	1.386	1.406
Beneficio neto (millones de euros)	1445	1.441	1.325
Dividendo (millones de euros) <sup>(2)</sup>	898	895	821
Evolución de la calificación Gas Natural Fenosa en DJSI	88	86	85
<b>Medio ambiente</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Emissiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) (kt CO <sub>2</sub> eq)	20.796	24.272	23.157
Emissiones de GEI/Generación electricidad (t CO <sub>2</sub> eq/GWh)	399	454	371
Emissiones de metano en transporte y distribución (t CO <sub>2</sub> eq/km red)	9,9	11,5	11,8
Emissiones de SO <sub>2</sub> /electricidad generada (g/kWh)	0,41	0,48	0,31
Emissiones de NO <sub>x</sub> /electricidad generada (g/kWh)	0,67	0,82	0,72
Emissiones de partículas/electricidad generada (g/kWh)	0,04	0,04	0,03
Generación de residuos peligrosos (t)	8.197	5.126	7.333
Reciclado de cenizas (%)	38	27	25
<b>Interés por las personas</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Índice de plantilla. (nº de empleados)	16.323	17.270	17.769
Hombres/Mujeres (%)	71/29	70/30	71/29
Mujeres en puestos directivos (%)	25,25	24,19	22,52
Gastos de personal (millones de euros)	861	871	858
Horas de formación por empleado	55,7	52,7	52,2
Inversión en formación anual (euros)	10.332.184	8.982.897	8.827.857
Empleados incluidos en convenio colectivo (%)	79,6	78,3	78,8
<b>Seguridad y salud</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Accidentes con baja	152	157	174
Días perdidos	4.184	3.547	4.853
Víctimas mortales	0	2	1
Índice de frecuencia	5,07	4,96	5,43
Índice de gravedad	0,14	0,11	0,15
Índice de incidencia	10,56	10,25	11,25
Tasa de absentismo (%)	1,70	2,14	2,94
<b>Compromiso con la sociedad</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Evolución de la aportación de Gas Natural Fenosa (M€)	14,07	12,70	13,80

Distribución por tipo de acción (%)			
Social	45,50	51,00	41,70
Medioambiental	12,94	13,30	13,30
Cultural	41,56	35,80	45,00
Nº de actividades de patrocinio y acción social	470	383	446
<b>Integridad</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Comunicaciones recibidas por la Comisión del Código Ético	79	47	40
Número de comunicaciones por cada 200 empleados	0,97	0,53	0,45
Origen geográfico de las comunicaciones			
Argentina (%)	1	4	-
Brasil (%)	13	-	5
Colombia (%)	5	11	12
España (%)	57	62	45
Italia (%)	1	-	-
Kenia (%)	-	2	-
México (%)	15	19	25
Panamá (%)	4	-	-
Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (días)	34	41	45
Proyectos de auditoría analizados en base al riesgo de fraude	36	41	34
Comunicaciones recibidas en materia de Derechos Humanos	0	0	0
Nº de personas formadas en la Política de Derechos Humanos	11.360	9.681	9.048

(1) Dato correspondiente a clientes residenciales.

(2) Importe total equivalente.

## Un modelo de negocio competitivo e integrado

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

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

El negocio de Gas Natural Fenosa se centra en el ciclo de vida completo del gas, desde su explotación hasta su comercialización, y en la generación y distribución y comercialización de electricidad, actividades que contribuyen en más de un 99% al Ebitda de la compañía. A estas, se unen otras áreas de negocio, como los servicios energéticos, que favorecen la diversificación de las actividades y los ingresos, anticipándose a las nuevas tendencias del mercado atendiendo las necesidades específicas de los clientes y ofreciéndoles un servicio, integral no centrado únicamente en la venta de energía.

La base del negocio de nuestra compañía se encuentra en los mercados regulados y liberalizados de gas y electricidad, con una contribución creciente de la actividad internacional.

## Líneas de negocio

## Liderazgo en el negocio del gas

Gas Natural Fenosa opera en toda la cadena de valor del gas, La compañía es líder en el mercado de distribución español, donde lleva gas natural a más de 1.000 municipios en nueve comunidades autónomas y supera los cinco millones de clientes. Asimismo, es la primera distribuidora de Latinoamérica, y cuenta con una importante presencia en el mercado italiano.

Adicionalmente, gracias a una cartera de suministros de GNL y gas natural de alrededor 30 bcm (billones de metros cúbicos), y una infraestructura de gas única e integrada en la que destaca una flota de diez 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, y dispone de una posición de privilegio para desarrollar nuevos mercados, fundamentalmente en el área mediterránea, Latinoamérica y Asia.

Las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa se centran en la internacionalización de la comercialización y en el desarrollo de infraestructuras, aprovechando su posición actual.

## Referente en el negocio eléctrico

Gas Natural Fenosa es el tercer operador del mercado español, donde distribuye a 3,8 millones de clientes, así como un importante actor en Latinoamérica, con 2,9 millones de clientes y en Moldavia con 0,8 millones de clientes.

Gas Natural Fenosa tiene un amplio conocimiento en todas las tecnologías de generación y cuenta con una infraestructura de implantación energética capaz de ajustarse a las necesidades de cada modelo energético y a la realidad de cada país.

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

Las líneas de negocio de Gas Natural Fenosa son las siguientes:

- **Aprovisionamiento y transporte de gas.**

Gas Natural Fenosa adquiere gas natural, tanto en estado gaseoso como en forma de gas natural licuado (GNL). La compañía gestiona tramos de gasoductos y una flota propia de metaneros, asimismo, Gas Natural Fenosa cuenta con diversas plantas de regasificación o de licuefacción necesarias para pasar de un estado al otro el gas y así facilitar su transporte y su reintroducción al sistema gasista y desarrolla diversos proyectos de exploración, investigación, producción y transporte de hidrocarburos en todo el mundo. Con todo ello, la Compañía 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.*

- **Generación eléctrica.**

La producción de electricidad de Gas Natural Fenosa en España y en Latinoamérica (15,4GW) se sustenta en un mix de generación equilibrado, competitivo y respetuoso con el medio ambiente compuesto principalmente por ciclos combinados de gas natural, las centrales de combustible fósil más limpias que existen. Además, la compañía dispone de generación hidroeléctrica, parques de energía eólica y fotovoltaica, plantas de cogeneración, centrales de carbón y fuel y participa en dos centrales nucleares en España.

*Gas Natural Fenosa cuenta con un mix de tecnologías equilibrado, competitivo y respetuoso con el medio ambiente.*

- **Distribución.**

La compañía desarrolla actividades de distribución en el sector eléctrico y en el del gas natural.

Gas Natural Fenosa distribuye gas natural en el mercado doméstico-comercial y en el mercado industrial de grandes clientes, tanto dentro como fuera de España. La compañía es líder en el mercado español y en el latinoamericano y cuenta con una importante presencia en Italia. En la actualidad, Gas Natural Fenosa se centra en el desarrollo de las infraestructuras actuales y en la expansión de la red a nuevos mercados de Europa y América.

Adicionalmente, la Compañía 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: desde los consumidores residenciales y las pymes, hasta las 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.

*Gas Natural Fenosa distribuye electricidad a más de 7,5 millones de puntos de suministro y gas a unos 12 millones de puntos de suministro, tanto en mercado residencial-comercial que industrial.*

- **Comercialización.**

Gas Natural Fenosa está presente en las actividades de comercialización de gas y electricidad, tanto en España como en el mercado internacional. Respecto a la comercialización de gas, la compañía consolida su presencia en el mercado internacional a través de la operación en nuevos mercados de este ámbito en el área mediterránea, Latinoamérica y Asia.

Adicionalmente, en el ámbito de la eficiencia energética en los mercados residencial, terciario e industrial, Gas Natural Fenosa continúa trabajando en el desarrollo de soluciones y servicios energéticos de valor añadido, participando activamente en la promoción de la eficiencia y el ahorro energético, de acuerdo con las políticas energéticas de promoción de la eficiencia y el ahorro.

*Comercializador de electricidad líder en los segmentos mayorista y minorista con una amplia gama de servicios de valor añadido.*

- **Otras líneas de negocio**

Junto a las líneas de actividad ya mencionadas, 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**, presente a lo largo de toda la cadena de valor y para todos los *commodities*. En electricidad, la capacidad de generación de más de 12,7 GW instalados en España permite a Gas Natural Fenosa contar con unos activos en los que basar una estrategia de trading que optimice al máximo los mismos.

Asimismo, los más de 15 años de experiencia, así como la capacidad financiera, tecnológica e innovadora, de Gas Natural Fenosa permiten ofrecer una amplia gama de soluciones de telecomunicación con la máxima calidad y garantía. **Gas Natural Fenosa Telecomunicaciones** cuenta con un exhaustivo y amplio conocimiento del mercado internacional de telecomunicaciones, una alta calidad en las infraestructuras y servicios ofrecidos, solvencia económica para afrontar grandes proyectos, y solidez financiera para garantizar contratos a largo plazo, permitiendo realizar una oferta de servicios basada en una amplia gama de soluciones de telecomunicaciones al mercado mayorista,

Adicionalmente, Gas Natural Fenosa presta servicios de operación y mantenimiento de instalaciones de generación eléctrica y plantas industriales enfocados en la gestión de los activos y su vida útil a través de **Operación y Mantenimiento Energy** (O&M Energy). Actualmente la compañía opera una flota de alrededor de 100 plantas con una capacidad instalada de más de 15.000 MW

Por último, Gas Natural Fenosa es propietaria del 70% de la sociedad Kangra Coal, propietaria de la **mina de carbón Savmore**, en Sudáfrica. Gas Natural Fenosa se encarga de la explotación de este yacimiento, situado en la región de Mpumalanga, a 315 kilómetros al sureste de Pretoria, la capital administrativa del país.

## **La energía que piensa**

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

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

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

- **Empresa eficiente.** El éxito de Gas Natural Fenosa se basa en conseguir más con menos. La eficiencia se convierte en el motor de la compañía y define su forma de actuar, permitiendo alcanzar los objetivos deseados mediante un uso óptimo de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos disponibles.
- **Empresa responsable.** Para Gas Natural Fenosa, es fundamental contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades con las que la compañía se relaciona, centrandó 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 Gas Natural Fenosa 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.

### 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 cerca del 40% de los suministros en forma de gas natural, y un 60% en gas natural licuado (GNL). Los primeros aportan una gran flexibilidad desde el punto de vista de volumen y el GNL ofrece una gran flexibilidad desde el punto de vista del destino donde se quiere posicionar el gas.

Desde el punto de vista del origen del gas, Gas Natural Fenosa dispone de contratos de aprovisionamiento con un gran número de países, entre otros, Argelia, Noruega, Nigeria, Trinidad y Tobago, Qatar, etc. Asimismo, la compañía 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 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, Gas Natural Fenosa dispone de contratos para el uso de almacenamientos subterráneos en la mayoría de los países donde opera. Adicionalmente en el caso de España, Gas Natural Fenosa es una empresa activa en el desarrollo de almacenamientos subterráneos, teniendo en operación el almacenamiento subterráneo de Marismas.

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 (agua y viento).

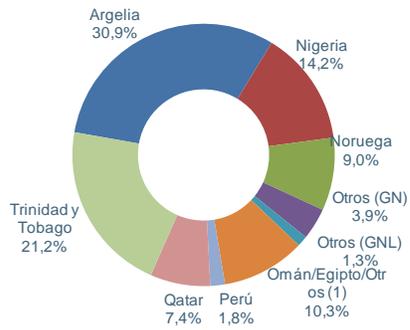
La gran flexibilidad que aporta la cartera de aprovisionamientos de gas y carbón permite que las plantas de ciclo combinado de gas, y en menor medida, las plantas térmicas de carbón, sirvan de back-up de las energías renovables no gestionables, aportando seguridad de suministro al sistema

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

---



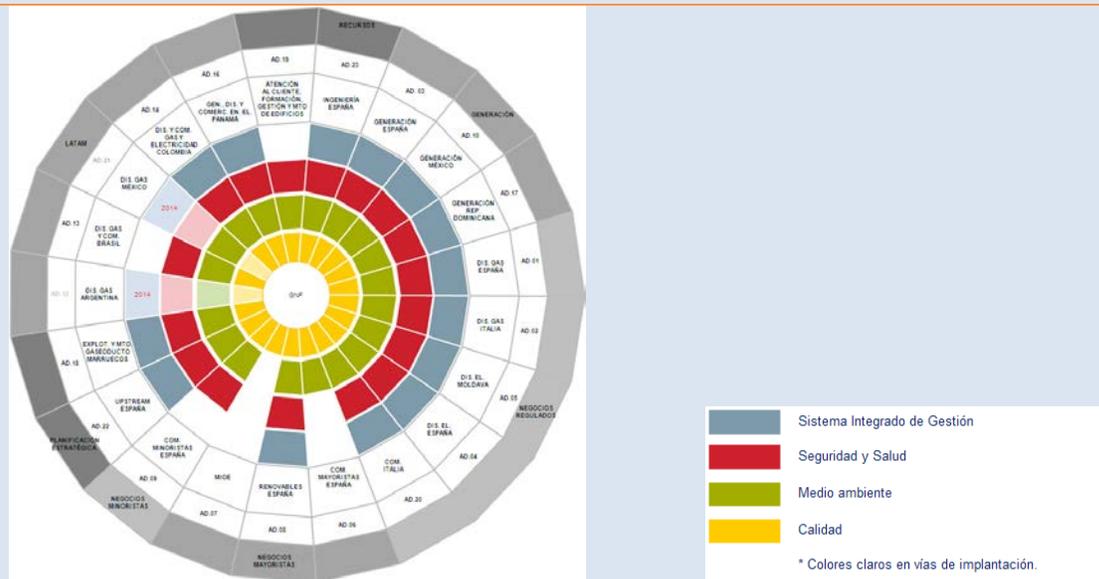
## Sistema integrado de gestión de Gas Natural Fenosa

Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha desarrollado el proyecto de implantación del Sistema Integrado de Gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud, en todos los procesos, negocios y países en los que opera.

Para apoyar el proyecto de implantación Gas Natural Fenosa ha consolidado el navegador de normativa, como herramienta de acceso a la documentación interna (procedimientos, normas, etc.) y externa (normas UNE, ISO, etc.), Themis como la herramienta que permite consultar los requisitos legales de obligado cumplimiento y Enablon, que permite la gestión de objetivos del sistema integrado y de los indicadores ambientales.

El sistema integrado de gestión consta de un único manual que se despliega en cada negocio y geografía a través de 23 adendas. En 2013, se sumaron al modelo del sistema integrado de gestión las actividades en España de *upstream* y de recuperación de la mina de Meirama en A Coruña. Así mismo se ampliaron los alcances de los sistemas a la actividad comercial de Colombia y Panamá. Por otro lado la compañía ha realizado avances significativos en la implantación del sistema en la actividad desarrollada en Argentina y la distribución de gas en México.

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



Gas Natural Fenosa pertenece a la Asociación Española para la Calidad, donde participa activamente en la Comisión de Certificación del Centro de Registro y Certificación de Personas (Cerper), con quienes la compañía organizó por quinto año consecutivo el Foro Cerper.

## Estrategia

Gas Natural Fenosa presentó, en 2013, la revisión de las líneas estratégicas de la compañía para el período 2013-2015, y una visión estratégica hasta 2017, con el objetivo de adecuarlas, bajo criterios realistas y objetivos realizables, al contexto macroeconómico y energético actual.

La revisión del Plan Estratégico de Gas Natural Fenosa se realiza tras el cumplimiento de los objetivos a 2012, lo que demuestra la solidez de la compañía y la credibilidad que Gas Natural Fenosa ofrece al mercado, a pesar de un contexto económico y regulatorio adverso.

### Previsión favorable para el periodo 2013-2015

El modelo de negocio, asentado en el buen posicionamiento en los mercados internacionales, permitirá a la compañía mantener sus sólidos resultados en el periodo 2013-2015.

- En su Plan Estratégico actualizado, la compañía establece objetivos realistas, adaptados al nuevo contexto macroeconómico, para seguir cumpliendo con sus compromisos ante los accionistas.
- La actividad internacional y los planes de eficiencia permitirán reducir parcialmente el fuerte impacto regulatorio.
- El impacto estimado en el EBITDA de Gas Natural Fenosa de las medidas adoptadas por el Gobierno desde 2012 en España (a través de diferentes Reales Decretos Ley) en el periodo 2012-2013 asciende a 600 millones de euros.
- La disciplina financiera permitirá reducir la deuda financiera neta hasta los 13.000 millones de euros en 2015 y mantener el payout y el pago de dividendo en efectivo, permitiendo asimismo acelerar el crecimiento del grupo a partir de 2015.

Las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa para el período 2013-2015 se centrarán en:

1. Ejecución de los planes de eficiencia.
2. Gestión de cada línea de negocio de acuerdo con las condiciones de mercado.
3. Gestión del portfolio de negocios según su encaje estratégico.

Las prioridades estratégicas de la compañía para el periodo 2013-2015 reforzarán el actual modelo de negocio, que se asienta fuertemente en el impulso y las oportunidades de crecimiento en el exterior, y especialmente en su creciente protagonismo en el mercado global de gas (fundamentalmente de GNL) lo que permitirá mantener sus sólidos resultados.

### Planes de eficiencia

Gas Natural Fenosa prevé que la continuidad de los planes de eficiencia permitirá obtener unos ahorros de hasta 300 millones de euros en el año 2015, principalmente en actividades de operación y mantenimiento, costes de comercialización y de estructura corporativa.

### Previsiones para el negocio e impacto regulatorio

En el período 2013-2015, la compañía prevé un crecimiento o mantenimiento del EBITDA en las actividades de distribución de gas en Europa, en las de aprovisionamiento y comercialización de

gas del mercado minorista en España y Europa, así como en sus negocios de gas y electricidad en Latinoamérica.

Por el contrario se espera una caída en el negocio de la electricidad en España, tanto en generación y comercialización como en distribución, fruto del impacto regulatorio de las medidas aplicadas recientemente.

Parte de los esfuerzos de la compañía irán destinados a reducir parcialmente estos impactos regulatorios con planes de eficiencia y a gestionar los planes de inversión durante estos años de acuerdo a la rentabilidad y la cartera de negocios según su encaje estratégico.

De esta forma, el EBITDA generado fuera de España seguirá creciendo a un mayor ritmo, llegando a representar en torno al 45% en 2015.

### **Disciplina financiera y compromiso con el accionista**

Los objetivos financieros de la compañía para este período pasan por el mantenimiento o ligero incremento del EBITDA (superior a los 5.200 millones de euros) y del beneficio neto (en torno a 1.500 millones de euros), así como por la mejora del ratio Deuda Neta/EBITDA hasta 2,5 veces, en el horizonte del ejercicio 2015.

Las inversiones previstas para el período 2013-2015 ascenderán a 5.200 millones de euros, con una media aproximada de 1.700 millones de euros por año, aproximadamente. Estas inversiones se centrarán en los negocios de gas y distribución de gas en Europa, así como en la expansión orgánica de las actividades del grupo en Latinoamérica.

Gas Natural Fenosa continúa comprometida con una sólida política de dividendo en efectivo y prevé mantener el *pay out* en niveles del 62%, en la línea de los últimos años, compatible con los objetivos de crecimiento y desapalancamiento previstos.

En este sentido, la revisión estratégica vuelve a contemplar la reducción de deuda como objetivo prioritario y espera pasar de los 16.000 millones de euros en 2012 a alrededor de los 13.000 millones en 2015.

### **Oportunidades de crecimiento a partir de 2015**

La gestión adecuada de los negocios en todo el mundo permitirá a la compañía estar preparada para seguir creciendo a partir de 2015, cuando la recuperación económica en Europa empiece a consolidarse, y gracias al incremento de presencia en los mercados internacionales de GNL con la venta de gas proveniente de nuevos contratos, como el suscrito con Cheniere, en Estados Unidos.

Así mismo, a partir de esa fecha Gas Natural Fenosa prevé contar con flexibilidad adicional para acometer inversiones de hasta 7.000 millones de euros si se presentaran las condiciones adecuadas, compatibilizando dichas inversiones con el mantenimiento del ratio Deuda Neta/EBITDA en 3 veces.

### **Capacidad planificada para satisfacer la demanda futura proyectada (MW)**

---

<b>Proyectos en fase avanzada</b>	<b>298</b>
Eólica	248
Cogeneración y otros	50
<b>Proyectos en fase de permitting</b>	<b>1.007</b>
Eólica	892
Minihidráulica	17
Hidráulica	98

## Proceso de elaboración del informe

### Enfoque: el foco en lo material

Como novedad del presente Informe de Responsabilidad Corporativa 2013, Gas Natural Fenosa sigue los criterios, principios y contenidos definidos en el nuevo marco G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad y la metodología 'Materiality Matters' check de Global Reporting Initiative, que establecen la definición de los aspectos materiales, su alcance, así como información sobre el compromiso de las partes interesadas.

La nueva versión de la guía GRI (G4) requiere que la compañía realice un ejercicio de análisis de materialidad, a fin de que el Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 ponga 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 los grupos de interés de la compañía.

De este modo, Gas Natural Fenosa puede transmitir a los mercados y a la sociedad en general cuestiones relacionadas con la sostenibilidad de una forma más adecuada y adaptada a sus expectativas, profundizando en aquellas cuestiones que alcanzan un nivel de prioridad mayor.

Este renovado enfoque de materialidad implica que el Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 se centre en asuntos que resultan críticos para Gas Natural Fenosa y sobre los que la compañía puede promover un cambio más significativo en términos de impacto económico, social y ambiental positivos. Si bien, la materialidad recoge una serie de asuntos adicionales no incluidos en GRI pero que son propios de la actividad de la compañía y de su gestión sostenible.

### Proceso de determinación de la materialidad

Como compañía integrada de gas y electricidad, Gas Natural Fenosa ha realizado un estudio conjunto para el sector gas y el sector electricidad, partiendo de los 46 aspectos específicos definidos por Global Reporting Initiative en su Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad G4.

Los aspectos analizados en el estudio de materialidad corresponden a los aspectos definidos como específicos en la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI en su versión G4. Pese a ser aspectos globales, el análisis de materialidad ha permitido establecer una definición adaptada a la realidad del negocio y características de Gas Natural Fenosa, de modo que la compañía ha podido identificar asuntos claves dentro de dichos aspectos y que dada su relevancia para la compañía y para los grupos de interés, se convierten en materiales.

## Proceso de Materialidad en Gas Natural Fenosa



La materialidad de los aspectos se ha determinado a partir de la selección de materias relevantes (tanto específicas contenidas en G4 como materias de sostenibilidad o aspectos de sostenibilidad no contenidos en G4) fruto del análisis tanto externo (análisis e identificación de aspectos en las fuentes públicas de los organismos de referencia y grupos de interés), como interno (contraste a través de entrevistas). De este modo, definición de dichos asuntos es el resultado de:

### 1. Identificación de los asuntos

Para la identificación de los asuntos materiales partiendo de los 46 aspectos específicos definidos por Global Reporting Initiative en su Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad se ha analizado las expectativas y preocupaciones de aquellos prescriptores relevantes para Gas Natural Fenosa, identificados para este estudio y que cubren tanto agentes claves del sector energético como aproximaciones a las expectativas de los grupos de interés. En este sentido, la compañía ha considerado los siguientes prescriptores:

<b>Organismos Internacionales e instituciones sectoriales</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC), Agencia Internacional de la Energía y World Business Council for Sustainable Development. Los organismos seleccionados son referentes en materia de establecer estándares y políticas de alcance global en materia de sostenibilidad y sector energético.
<b>Inversores</b>	Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good. GNF participa desde hace años en los prestigiosos índices de Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good y la permanencia representa uno de los objetivos estratégicos para la compañía. Adicionalmente los criterios de evaluación de DJSI y FTSE4Good están alineados con los criterios de construcción de carteras por parte de los inversores socialmente responsables.
<b>Grupos de interés</b>	Informe de Global Reporting Initiative "Sustainable topics" que recoge los asuntos materiales para 52 sectores definidos gracias a las entrevistas dirigidas a 194 organizaciones relacionadas con diferentes grupos de interés. El Informe de Global Reporting Initiative analiza 612 asuntos materiales para los grupos de interés distribuidos para cada uno de los sectores objetivo del estudio.

Adicionalmente, se han tenido en cuenta durante el proceso de la materialidad los asuntos relevantes para los grupos de interés indicados en los estudios de monitorización de Prensa off-line y on-line, y Reprtrak.

## **2. Priorización de los asuntos**

El número y calidad de menciones de los aspectos anteriormente señalados, se han priorizado según la asignación de los pesos para cada una de las fuentes analizadas.

La asignación de pesos viene determinada por la relevancia que tienen los aspectos para Gas Natural Fenosa y como pueden influir sobre los impactos tanto positivos como negativos sobre la compañía y las decisiones de la misma. Por ello a los inversores, grupos de interés y análisis de prensa se les ha asignado pesos más elevados.

A los prescriptores más generales, como los organismos e instituciones sectoriales, se les ha asignado pesos inferiores considerando que aunque marquen recomendaciones, horizontes y tendencias en ámbito de sostenibilidad y energía, su vínculo con la compañía es menor.

Como resultado final de la priorización de los asuntos se obtiene un listado de 24 asuntos materiales aplicando el corte de la materialidad a los asuntos con la importancia inferior a 10%.

## **3. Validación interna**

La validación interna se realizó a través de entrevistas con los responsables de los negocios que permitieron identificar los riesgos por instalaciones y área geográfica. En concreto, para esta edición del Informe, se ha contado con la participación de las siguientes áreas:

- Seguridad industrial y prevención de riesgos laborales
- Unidad de compras
- Medio ambiente
- Negocio regulado
- Tecnología

La selección de estas áreas responde a la identificación de nuevos temas, resultantes del estudio de materialidad, que han requerido una validación interna y para los cuales ha sido necesario profundizar en el conocimiento del impacto de los asuntos en las áreas de gestión.

## **4. Profundización y revisiones**

Durante este proceso Gas Natural Fenosa ha identificado dos grandes bloques de asuntos:

Aspecto	Orden
PR Etiquetado de productos y servicios	100%
EN Emisiones	83%
EN Energía	74%
EC Desempeño económico	64%
LA Seguridad y salud	57%
SO Corrupción	53%
EN Agua	49%
LA Empleo	48%
EN Biodiversidad	48%
SO Comunidades locales	45%
EC Proveedores (locales, desempeño ambiental, practicas laborales, derechos humanos e impacto social)	44%
EN Vertidos y residuos	40%
EN Productos y servicios	38%
PR Seguridad y salud de los consumidores	38%
LA Formación y educación	36%
LA Relaciones empresa/trabajadores	34%
LA Diversidad e igualdad	28%
HR Evaluación operaciones con impacto en derechos humanos	23%
HR Libertad de asociación y convenios colectivos	19%
EN Impacto de transporte sobre el medio ambiente	16%
HR Practicas de seguridad	16%
SO Mecanismos de gestión de quejas en materia social	15%
EN Materiales	11%
HR Mecanismos de gestión de quejas en derechos humanos	11%

- asuntos habituales sobre los que la compañía ha reportado en ediciones anteriores de este informe, pero sobre los que es necesario profundizar para dar respuesta a requerimientos adicionales del sector y expectativas de información de los grupos de interés, con especial hincapié en los nuevos indicadores G4.
- asuntos nuevos materiales para el negocio y los grupos de interés en los que la compañía debe incidir especialmente de cara a la elaboración de su Informe 2013, al no haber sido tratados con anterioridad, y que representan asuntos controvertidos o de actualidad para los cuales la compañía debería definir su posicionamiento; o bien asuntos propios de sostenibilidad que son relevantes para el negocio de Gas Natural Fenosa.

Adicionalmente, siguiendo las disposiciones de la guía G4 de GRI, con el objetivo de determinar qué es material y dónde es relevante, se determinó el riesgo de ocurrencia de los asuntos a lo largo de la cadena de valor de la compañía. Los asuntos han sido clasificados siguiendo la estructura del Informe de Responsabilidad Corporativa a fin de facilitar al lector la respuesta que Gas Natural Fenosa.

Asimismo, el estudio de materialidad ha incluido un análisis de los indicadores de riesgo país para cada uno de los asuntos materiales por país, como aproximación para determinar la sensibilidad del país donde Gas Natural Fenosa desarrolla sus actividades con respecto a los asuntos evaluados. Para este primer estudio Gas Natural Fenosa ha centrado el análisis sobre los siguientes países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana. El análisis ha consistido en la identificación de indicadores a nivel país.

El análisis de los indicadores por país se ha realizado teniendo en cuenta los indicadores ambientales, sociales y de gobierno tomados de fuentes procedentes de Bloomberg (<http://www.bloomberg.com/>) que se alimenta del análisis propio de Bloomberg, indicadores del Banco Mundial, WBSCD, FAO y OCDE.

Adicionalmente, para el análisis de riesgo país se ha utilizado los índices de riesgo proporcionados por la agencia Maplecroft (<http://maplecroft.com/>) el líder mundial en elaboración de índices y mapas de riesgo en materia de sostenibilidad, riesgos geopolíticos, sociales, ambientales, etc.

La introducción de los indicadores de desempeño para cada uno de los temas permite medir la sensibilidad/vulnerabilidad de cada país a los aspectos estudiados, que conjuntamente con la análisis de las actividades llevadas a cabo por Gas Natural Fenosa en dichos países, permite detectar si hay alguna actividad de riesgo, y consecuentemente poder informar de ella -por su relevancia- en el IRC2013.

Con el objetivo de mostrar qué es material y dónde es relevante en Gas Natural Fenosa, a continuación se representa la incidencia de los nuevos temas materiales en la cadena de valor de la compañía. Los asuntos han sido clasificados siguiendo la estructura del presente Informe de Responsabilidad Corporativa a fin de facilitar al lector la respuesta que Gas Natural Fenosa da a cada uno de ellos.

### **Mapa de asuntos materiales**

Con el objetivo de dar respuesta a los requerimientos a la nueva Guía G4 de Global Reporting Initiative, a continuación se presenta un mapa de asuntos materiales en el que se identifica qué es material para Gas Natural Fenosa y dónde es material. 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 en la página 4 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.

Orden de materialidad	Aspectos GRI	Asuntos materiales	Cadena de valor					Impacto del aspecto dentro y/o fuera de la organización por grupo de interés	Capítulo del Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 que trata el asunto		
			Electricidad		Gas						
			Generación	Distribución	Aprovisionamiento	Transporte	Distribución			Comercialización de energía	
100%	Etiquetado de productos y servicios (Calidad de producto y servicio)	PR	•Calidad y fiabilidad de servicio	•	•	•	•	•	•	Cientes	Modelo de negocio Orientación al cliente
			•Gestión de la demanda	•	•	•	•	•	•	Cientes	Innovación sostenible Orientación al cliente
			•Definición de los perfiles del cliente y dialogo bilateral						•	Cientes	Orientación al cliente
83%	Emisiones	EN	•Estrategia para abordar los riesgos y oportunidades de cambio climático	•	•	•	•	•	•	Sociedad	Medio ambiente
			•Objetivos de reducción de los gases GEI y no GHG y de efectos nocivos (SF6, mercurio y polvo)	•	•	•	•	•		Sociedad	Medio ambiente
			•Fugas accidentales y venteos				•	•		Sociedad	Medio ambiente
			•Derechos de emisiones de carbono	•						Sociedad	Medio ambiente
74%	Energía	EN	•Marco regulatorio	•						Sociedad	Medio ambiente
			•Composición del mix energético de la compañía	•						Sociedad	Modelo de negocio
			•Energías renovables (posicionamiento y peso en el mix de la compañía)	•						Sociedad	Modelo de negocio Innovación sostenible Medio ambiente
			•Eficiencia en las operaciones	•	•	•	•	•	•	Sociedad. Clientes	Orientación al cliente Medio ambiente
			•Objetivos de reducción de consumo de energía	•	•	•	•	•	•	Sociedad	Medio ambiente
			•Programas de acceso a la energía	•	•				•	Sociedad	Innovación sostenible Compromiso con la sociedad
64%	Desempeño económico	EC	•Generación de valor para la sociedad	•	•	•	•	•	•	Sociedad. Accionistas.	Modelo de negocio Compromiso con la sociedad
			•Reparto de dividendo							Accionistas.	Modelo de negocio Compromiso con los resultados
			•Pagos a gobiernos	•	•	•	•	•	•	Sociedad	Modelo de negocio
			•Estrategia de acción social							Sociedad	Compromiso con la sociedad
			•Riesgo de solvencia financiera							Accionistas	Compromiso con los resultados
			•Acciones preferentes (emisión y recompra)							Accionistas. Clientes	Compromiso con los resultados
57%	Seguridad y salud	LA	•Identificación y gestión de riesgos en seguridad y salud	•	•	•	•	•	•	Empleados	Seguridad y salud
			•Política de seguridad y salud	•	•	•	•	•	•	Empleados	Seguridad y salud
			•Gestión de la seguridad y salud en empleados, contratistas y subcontratistas	•	•	•	•	•	•	Empleados. Proveedores	Seguridad y salud
			•Ocurrencia de accidentes en instalaciones, con especial atención a los mortales	•	•	•	•	•		Empleados	Seguridad y salud
			•Educación y formación en seguridad y salud	•	•	•	•	•		Empleados	Seguridad y salud
			•Premios y galardones en seguridad y salud	•	•	•	•	•		Empleados	Seguridad y salud
53%	Corrupción	SO	•Relación con los gobiernos y socios locales	•	•	•	•	•	•	Sociedad	Integridad
			•Transparencia en la aportación de fondos a proyectos sociales	•	•	•	•	•	•	Sociedad	Compromiso con la sociedad
			•Política anticorrupción o código de actuación							Sociedad. Empleados.	Integridad
			•Comunicación y formación a empleados en materia de corrupción							Empleados	Integridad
			•Trato de favor en adjudicaciones	•	•	•	•	•		Sociedad	Integridad
			•Mecanismos de cumplimiento en materia de corrupción							Sociedad. Empleados.	Integridad
49%	Agua	EN	•Gestión del agua en áreas de escasez	•						Sociedad.	Medio ambiente
			•Objetivos de consumo y extracción de agua	•						Sociedad.	Medio ambiente
			•Volumen de reciclaje y reuso del agua	•						Sociedad.	Medio ambiente
			•Optimización del uso del agua en los procesos de las plantas de generación térmica e hidroeléctrica	•						Sociedad.	Innovación Medio ambiente
48%	Empleo	LA	•Deslocalización de servicios de atención al cliente	•					•	Empleados. Clientes.	Orientación al cliente
			•Atracción y retención del talento	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
			•Definición de perfiles y competencias de los empleados	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
			•Beneficios para empleados	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
			•Reconocimientos en la gestión de los recursos humanos	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
48%	Biodiversidad	EN	•Estrategia y objetivos en materia de biodiversidad	•	•					Sociedad	Medio ambiente
			•Medición y gestión de los impactos sobre la biodiversidad	•	•					Sociedad	Medio ambiente
			•Protección de zonas sensibles desde el punto de vista ambiental	•	•					Sociedad	Medio ambiente
45%	Comunidades locales	SO	•Evaluación y mitigación de impacto social	•	•					Sociedad	Compromiso con la sociedad
			•Seguridad y salud de las comunidades	•	•	•	•	•		Sociedad	Orientación al cliente Compromiso con la sociedad

Orden de materialidad	Aspectos GRI	Asuntos materiales	Cadena de valor					Impacto del aspecto dentro y/o fuera de la organización por grupo de interés	Capítulo del Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 que trata el asunto		
			Electricidad		Gas						
			Generación	Distribución	Aprovisionamiento	Transporte	Distribución			Comercialización de energía	
44%	Proveedores (prácticas de abastecimiento, evaluación de los proveedores en materia ambiental, prácticas laborales, derechos humanos e impactos sociales)	EC	•Aplicación de criterios ESG en la cadena de suministro	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
		•Adhesión a las políticas de derechos humanos por parte de los proveedores	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
		•Evaluación y auditorías a proveedores	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
		•Formación de proveedores	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
		•Fomento de la contratación local de proveedores	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
		•Compra responsable: Better Coal	•							Proveedores	Orientación al cliente
		•Cumplimiento de las condiciones laborales por contratistas, en especial en materia de seguridad y salud	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
40%	Vertidos y residuos	EN	•Objetivos de reducción de vertidos y residuos	•	•					Sociedad	Medio ambiente
		•Mecanismos de seguimiento	•	•						Sociedad	Medio ambiente
		•Reciclado, reuso y eliminación de residuos.	•	•						Sociedad	Medio ambiente
		•Policlorobifenilos	•	•						Sociedad	Medio ambiente
38%	Productos y servicios	EN	•Eficiencia energética de los productos y consultoría energética						•	Clientes	Innovación sostenible
		•Colaboración con terceros							•	Clientes	Innovación sostenible
		•Desarrollo de contadores inteligentes y redes inteligentes		•						Clientes	Innovación sostenible
38%	Seguridad y salud de los consumidores	PR	•Heridos o víctimas mortales por accidentes en hogares		•					Clientes	Seguridad y salud
		•Incendios y fugas en hogares		•						Clientes	Seguridad y salud
		•Accidentes en infraestructuras	•	•						Clientes	Seguridad y salud
		•Inversiones para el mantenimiento de infraestructuras	•	•						Clientes	Orientación al cliente
36%	Formación y educación	LA	•Procesos de desarrollo de los empleados	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Formación de los empleados	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Gastos en formación	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Conciliación de la vida familiar con el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
34%	Relaciones empresa- trabajadores	LA	•Sistemas para mantener buenas relaciones con los empleados	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Fomento de la toma de decisiones colectiva	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Procesos de reestructuración de la plantilla	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
28%	Diversidad e igualdad	LA	•Política o compromiso con la igualdad	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Presencia femenina en altos cargos	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Minorías étnicas o culturales dentro de la plantilla	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Integración de personas con discapacidad	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
23%	Evaluación operaciones con impacto en derechos	HR	•Políticas de derechos humanos y seguimiento de la misma	•	•	•	•	•	•	Empleados. Sociedad	Integridad
		•Evaluación de los impactos de las operaciones en los derechos humanos	•	•	•	•	•	•	•	Empleados. Sociedad	Compromiso con la sociedad
		•Análisis de riesgos derechos humanos en la cadena de suministro	•	•	•	•	•	•	•	Proveedores	Orientación al cliente
19%	Libertad de asociación y	HR	•Libertad de asociación	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
		•Declaración pública sobre la libertad de la asociación	•	•	•	•	•	•	•	Empleados	Interés por las personas
16%	Impacto de transporte sobre el medio ambiente	EN	•Fomento de la aplicación del gas natural para la movilidad sostenible						•	Sociedad	Innovación sostenible
16%	Prácticas de seguridad	HR	•Prácticas de seguridad por línea de negocio	•	•	•	•	•		Sociedad. Empleados. Clientes.	Seguridad y salud
		•Existencia de planes de contingencia y programas de emergencia	•	•	•	•	•	•	•	Sociedad. Empleados. Clientes.	Seguridad y salud
15%	Mecanismos de gestión de quejas en materia social	SO	•Canales y mecanismos de gestión de quejas en materia social	•	•	•	•	•	•	Sociedad. Empleados. Clientes. Proveedores. Accionistas	Orientación al cliente Integridad
11%	Materiales	EN	•Compromiso en el uso de materiales de menor impacto	•	•					Sociedad	Medio ambiente
		•Inclusión de criterios ambientales en la compra de materiales	•	•						Sociedad	Orientación al cliente
11%	Mecanismos de gestión de quejas en derechos humanos	HR	•Canales de recogida y gestión de quejas en materia de derechos humanos	•	•	•	•	•	•	Sociedad. Empleados. Clientes. Proveedores. Accionistas	Integridad

## Alcance de la información

La información incluida en este Informe de Responsabilidad Corporativa hace referencia a todas las actividades llevadas a cabo por Gas Natural Fenosa durante el año 2013 como operador global de gas y electricidad.

Los datos de Gas Natural Fenosa correspondientes a 2013 presentados en este Informe de Responsabilidad Corporativa son consolidados y hacen referencia al conjunto de la compañía para la totalidad del mencionado ejercicio, aunque existen particularidades en algunos capítulos.

En el ámbito de recursos humanos, se reportan los datos de plantilla y gastos de personal de los países en los que Gas Natural Fenosa está presente y tiene constituidas sociedades con personal contratado adscrito a esos países. Para el resto de indicadores se aporta información, en la mayor parte de las ocasiones y en la medida de lo posible, de los países en los que Gas Natural Fenosa realiza una gestión centralizada de sus políticas de recursos humanos. Asimismo, el informe incluye cierta información de Kenia y Sudáfrica, países en los que la compañía dispone de plantilla, pero no de una gestión centralizada. En cada caso, el perímetro está claramente indicado en el propio gráfico y/o tabla.

La información incluida en el apartado de medio ambiente incluida en 2013 hace referencia únicamente a aquellas sociedades o actividades en las que la participación es igual o superior al 50%, que tienen capacidad de influencia en la gestión ambiental o que cuentan con una capacidad de impacto significativo sobre los datos ambientales, considerando los datos globales.

Con objeto de facilitar la comparabilidad y ofrecer al lector la evolución temporal de los datos expuestos en el informe, éstos se presentan de manera general para los años 2011, 2012 y 2013.

## Cumplimiento con los estándares de referencia

El Informe de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa cumple con los estándares internacionales de mayor prestigio en para la elaboración de informes de este tipo. En este sentido, la compañía elabora su informe conforme a la última versión de la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” de Global Reporting Initiative, GRI 4 e incluye la información adicional aplicable requerida por los suplementos de “*utilities*” y “*oil and gas*”. Con ello, la compañía considera que el informe se ha elaborado *in accordance* con G4 en su nivel *comprehensive*. La elaboración del informe también se ha basado en la norma AA1000 APS (2008).

- **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.

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

- ✓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 asuntos relevantes para Gas Natural Fenosa son aquellos incluidos en su Política de Responsabilidad Corporativa, aprobada en marzo de 2013. Este Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 se estructura de acuerdo a dichos asuntos.
- ✓Capacidad de respuesta. En este Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 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)

- ✓Materialidad. Para el informe de 2013, se han considerado como materiales los asuntos identificados en el estudio de materialidad llevado a cabo en este año y que han sido incluidos en este Informe de Responsabilidad Corporativa 2013.
- ✓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 a modelo de negocio, estrategia y oportunidades sostenibles ahondan específicamente en este ámbito.
- ✓Exhaustividad. El esquema de contenidos ha sido definido con la participación de los responsables de las principales áreas de gestión de la compañía. Esto asegura que los aspectos e impactos esenciales de cada una de las áreas de actividad de Gas Natural Fenosa sobre su entorno y sobre sus propios objetivos de negocio han sido considerados.

## Calidad de la información divulgada (GRI)

- ✓Equilibrio. El informe expone claramente los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización, lo que permite hacer una valoración razonable del mismo.
- ✓Comparabilidad. La información contenida en este informe permite analizar la evolución en el desempeño de la compañía a lo largo del tiempo.
- ✓Precisión. Toda la información descrita en el informe es necesaria y se presenta lo suficientemente detallada para que los grupos de interés de la compañía puedan valorar adecuadamente el desempeño de ésta.
- ✓Periodicidad. Gas Natural Fenosa publica sus informes de responsabilidad corporativa con carácter anual, tan pronto como la información está disponible, a fin de que los grupos de interés puedan hacer una lectura adecuada de la compañía.
- ✓Claridad. La información presentada se expone de una manera comprensible, accesible y útil. Para facilitar su correcta comprensión se evita el uso de tecnicismos. Asimismo, se emplean gráficos, esquemas, tablas e indicadores para describir los impactos más relevantes de la compañía y agilizar la lectura del documento.
- ✓Fiabilidad. Los datos recogidos en este Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 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.

## Verificación

La integridad, robustez y veracidad de la información contenida en este informe son preservadas por las políticas y los procedimientos incorporados en los sistemas de control interno de Gas Natural Fenosa, y tienen por objeto, entre otros, asegurar la correcta presentación de la información de la compañía ante terceros.

Dentro de las citadas políticas, y en el marco de las recomendaciones de Global Reporting Initiative, Gas Natural Fenosa encarga anualmente una verificación externa de los contenidos de su Informe de Responsabilidad Corporativa. Esta revisión es realizada por un experto independiente, PwC, que revisa la adaptación de los contenidos del informe de Responsabilidad Corporativa a lo señalado en las recomendaciones de 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 de 2013, el experto independiente ha aplicado el nivel de aseguramiento que se especifica en el Informe de Revisión Independiente.

## Consultas e información adicional

Además del presente Informe de Responsabilidad Corporativa 2013, Gas Natural Fenosa ha publicado el Informe Anual Integrado, el Informe de Gobierno Corporativo y el Informe de la Comisión de Auditoría y Control, todos ellos correspondientes al ejercicio 2013. La compañía dispone también de una página web ([www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com)) donde las personas interesadas pueden consultar información actualizada de la compañía. Cabe resaltar, además, que Gas Natural Fenosa publica informes de responsabilidad corporativa en Argentina, Brasil, Colombia, Italia México, Moldavia y Panamá.

 Los lectores pueden dirigir sus dudas, consultas o solicitudes de información a través de la página web de la compañía [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com)

### Innovación en Gas Natural Fenosa

#### 1. Una compañía que apuesta por la tecnología

La innovación ha sido uno de los motores del desarrollo de Gas Natural Fenosa desde su fundación. En un sector tecnológicamente avanzado, como es el energético, tomar parte en el desarrollo de las tecnologías más avanzadas resulta imprescindible.

Durante el 2013, el papel de la innovación en el sector energético se ha centrado prioritariamente en desarrollos con retornos a más corto plazo, buscando soportar a los negocios en un entorno cambiante y, en general, menos favorable.

En Europa, la finalización del ciclo presupuestario interanual 2007-2013 ha llevado a una nueva reflexión de cara al septenio 2014-2020. Se busca aunar el impacto real de la innovación en los mercados energéticos y la consecución de los objetivos en 2020 en materia de clima y energía. A este objetivo se une la preocupación de que la industria en Europa suponga una participación relevante en la generación de riqueza, sin pérdida de competitividad frente a otras regiones.

- **Soluciones tecnológicas integrales, con impacto real en el mercado**

La orientación europea en materia de innovación está llevando a un mayor énfasis en las soluciones tecnológicas integrales que suponen un impacto real en el mercado frente al enfoque más tradicional de desarrollos en líneas tecnológicas concretas. La tecnología sigue tratando de resolver simultáneamente los retos de sostenibilidad, economía y fiabilidad en el suministro energético a través de nuevas soluciones, si bien evitando despliegues masivos de tecnologías no maduras que puedan suponer sobrecostes significativos de los sistemas energéticos a largo plazo.

La actividad en Innovación Tecnológica de Gas Natural Fenosa está dirigida por el Plan de Tecnología. Además de proyectos de innovación, se desarrollan actividades de transferencia tecnológica, vigilancia tecnológica y fomento de la cultura innovadora, en coordinación con las direcciones corporativas de Estrategia y Recursos.



## Proyectos de innovación

El objetivo general de los proyectos de innovación es la mejora de las tecnologías, las técnicas y procesos actualmente empleados y la incorporación de nuevas tecnologías con el fin de mejorar la sostenibilidad, el impacto ambiental, la productividad y la eficiencia de la compañía.

Los proyectos de innovación se agrupan en torno a unas líneas tecnológicas en las que actualmente Gas Natural Fenosa centra su actividad.

Líneas tecnológicas	
<b>Smart grids</b>	Gas Natural Fenosa desarrolla las redes inteligentes a través de proyectos tecnológicos, proyectos de demostración, y proyectos de implantación real de tecnologías.
<b>Movilidad sostenible</b>	<p>La compañía trabaja en el desarrollo de soluciones que permitan el uso de combustibles alternativos cuyo coste e impacto ambiental sean menores que el de los combustibles tradicionales.</p> <p>La compañía pone sus esfuerzos en el desarrollo de la movilidad eléctrica y la movilidad por gas, tanto por gas natural licuado (GNL), como por gas natural comprimido (GNC).</p>
<b>Eficiencia energética</b>	<p>Gas Natural Fenosa está trabajando en el desarrollo e implantación de equipamiento para la optimización energética en las instalaciones del usuario final de la energía. Los principales puntos de optimización energética son climatización, iluminación, electrodomésticos y gasodomésticos, y generación local distribuida.</p> <p>La compañía se ha marcado como estrategia desarrollar un catálogo de soluciones de alta eficiencia orientado a satisfacer las necesidades del sector terciario y residencial apoyándose en tecnologías Smart metiring y TIC's que permitan otorgar mayor protagonismo a los consumidores.</p>
<b>Energías renovables</b>	<p>La compañía ha orientado sus esfuerzos en el abaratamiento del coste de las energías renovables y la ampliación de su aplicación a través de una cartera más extensa de tecnologías.</p> <p>Gas Natural Fenosa participa en la iniciativa europea KIC Innoenergy iniciativa del EIT (European Institute of Innovation and Technology), para potenciar en Europa la innovación y la tecnología en el área de la energía sostenible</p>
<b>Captura y almacenamiento de CO<sub>2</sub></b>	La compañía apoya y contribuye al avance del conocimiento de las tecnologías de captura y almacenamiento de carbono mediante el desarrollo de proyectos de innovación y de demostración. Asimismo, forma parte activa en foros y plataformas tecnológicas, entre los que destaca la participación en la Plataforma Tecnológica Española del CO <sub>2</sub> (PTECO <sub>2</sub> ), la Asociación

Española del CO<sub>2</sub> y la Plataforma Europea Zero Emissions Power Plant (ZEP)

### Innovación en energías renovables

Gas natural Fenosa está desarrollando diferentes líneas de investigación en energías renovables que la colocan a la vanguardia mundial.

#### Proyectos para el aprovechamiento eólico *offshore*

- Neptune. Este proyecto está desarrollando una nueva herramienta de medida mediante LIDAR (Light Detection And Ranging technique) en boyas y un nuevo software NEPtool para el análisis y predicción del viento, el oleaje y las corrientes de cara a la planificación de un nuevo parque eólico.
- AFOSP (Alternative Floating Platform Designs for Offshore Wind Towers using low Costs Materials). El objetivo del proyecto es diseñar y construir un prototipo a escala de una plataforma flotante de hormigón para parques eólicos *offshore*.

#### Proyectos de generación hidráulica

- Velocidad variable en central hidráulica de Buenamesón (Madrid, España). Esta central ha instalado un sistema de convertidor de frecuencia regenerativo dotado de dos transformadores y un sistema de cabinas de conmutación que le permite adaptar su régimen de explotación.
- Microturbinas hidráulicas. El proyecto prevé la instalación de turbinas hidráulicas de menos de 1 MW en infraestructuras existentes en las que actualmente no se esté aprovechando energéticamente el recurso. Los proyectos más destacados en este sentido son la microturbina para caudal ecológico en la Central Hidráulica de Castrejón (Toledo) y la de refrigeración de la Central Hidráulica de Peares (Ourense), ambas en España.

### Proyectos de innovación en 2013

#### Proyectos de innovación relacionados con la sostenibilidad en 2013

<b>Menos CO<sub>2</sub></b>	<p>Desarrollo de una planta piloto de 300 kWt en la central térmica de La Robla (León, España) para probar la tecnología de captura de CO<sub>2</sub> en la combustión de biomasa mediante ciclos de absorción/desorción con óxido de calcio/carbonato cálcico, cuyos valores experimentales de captura demostrados se sitúan en torno al 90%.</p> <p>MenosCO<sub>2</sub> supone la continuación de los estudios y trabajos iniciados en el proyecto CENITCO<sub>2</sub> (Consortios Estratégicos Nacionales de Investigación Técnica), desarrollado durante los años 2006-2009 y en la cual Gas Natural Fenosa participó de manera relevante.</p>
<b>KIC-ASS</b>	<p>Desarrollo de un centro de transformación capaz de gestionar adecuada y activamente los flujos de energía bidireccionales, para permitir una correcta implantación e integración de las redes inteligentes y tecnologías de generación distribuida, el vehículo eléctrico o la gestión de la demanda.</p>

<b>Tesconsol</b>	Desarrollo de nuevas opciones viables de sistemas de almacenamiento térmico en instalaciones solares termoeléctricas con costes menores respecto a los sistemas actuales.
<b>Capwa</b>	Aplicación industrial de membranas para su adaptación a la captación de agua en las torres de refrigeración en instalaciones de generación de electricidad.

### Transferencia tecnológica

En Soporte y Transferencia Tecnológica, área dedicada a dar soporte tecnológico a los negocios, se ha continuado colaborando con diferentes entidades e instituciones. En este área destacan las actuaciones emprendidas con el Electric Power Research Institute (EPRI) y la American Gas Association (AGA).

- Electric Power Research Institute (EPRI)
  - Operación y mantenimiento de centrales de ciclo combinado.
  - Control de emisiones en instalaciones.
  - Eficiencia energética.
  - Redes inteligentes.
  - Nuevas centrales de carbón.
  - Captura y de almacenamiento de CO<sub>2</sub>.
- American Gas Association (AGA)
  - Redes de gas.

### Vigilancia tecnológica

Dentro de la actuación en Vigilancia Tecnológica, clave para observar la evolución del entorno tecnológico, es reseñable la estructuración de nuevos grupos de vigilancia y la consolidación de los ya existentes, en línea con el nuevo Plan de Tecnología, lo que le permite a la compañía disponer de un conocimiento actualizado de las principales novedades y del estado del arte de aquellas tecnologías relevantes para sus negocios.

Las actividades de Vigilancia Tecnológica facilitan además la selección de las mejores tecnologías disponibles en el mercado y la toma de decisiones sobre su aplicación en la compañía. Para todo ello se ha contado con el apoyo de instituciones como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), la Universidad de Stanford o el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), entre otras.

### Fomento de una cultura innovadora

A través del fomento de una cultura innovadora, se comunica interna y externamente los avances tecnológicos en la compañía. Así, en 2013 se ha continuado con la impartición de conferencias y seminarios de tecnologías de aplicación clave en la compañía, así como de otras emergentes de potencial interés para sus negocios. También se han ampliado sus espacios de comunicación

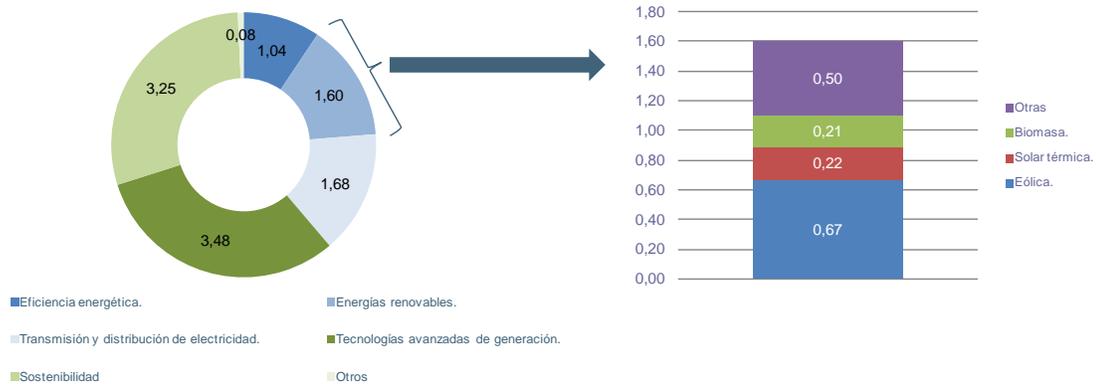
interna con el objetivo de facilitar el intercambio de conocimiento y de difundir las actividades de innovación que se realizan.

Ejemplos de ello son el Canal de Tecnología y el Boletín Tecnológico, ambos lanzados en 2013 y orientados a difundir información y conocimiento sobre el estado actual de las tecnologías más relevantes para la compañía. En ellos se publican periódicamente artículos, documentos destacados y noticias internas y externas sobre temas de innovación y desarrollo tecnológico.

Desde el punto de vista de comunicación externa, la compañía mantiene informados a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en general de sus actuaciones en el campo de la innovación. Cabe destacar que las ideas presentadas en la segunda edición de los Premios Nuestra Energía han aportado al Grupo un beneficio de 10M€, de los cuales 5M€ son recurrentes.

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

En 2013, la cifra total de inversión en actuaciones y proyectos sostenibles ascendió a 11,14 M€, repartidos por áreas según se indica a continuación:



## Redes inteligentes

Las redes inteligentes están consideradas como un elemento clave en la consecución de los objetivos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, la mejora de la eficiencia energética y la reducción de la dependencia energética exterior. Este papel clave se concreta en la integración de una cantidad creciente de generación a partir de fuentes renovables y la flexibilización del consumo para permitir una mayor eficiencia en el conjunto del sistema eléctrico.

La principal característica de las redes inteligentes es su capacidad para gestionar en tiempo real la participación de todos los agentes que se conecten a ellas de forma que se consiga un suministro sostenible, eficiente y seguro.

Las redes inteligentes se componen de distintas tecnologías y nuevos modelos de gestión que se implantarán progresivamente. Dada su complejidad y las inversiones que serán necesarias realizar, 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.

La implantación de redes inteligentes en el sistema eléctrico permitirá una reducción del consumo eléctrico por medio de una gestión más eficiente de la energía, una mejor integración de las energías renovables en la red y un papel más activo de los usuarios en la gestión del consumo.

- **Nuestro enfoque**

Las principales actividades en innovación en redes inteligentes, durante 2013 están alineadas en las cinco líneas estratégicas tecnológicas definidas dentro del negocio.

- Telegestión de contadores con aprovechamiento máximo de todas sus prestaciones.
- Automatización de la red, especialmente en media y baja tensión.
- Integración de Recursos Energéticos Distribuidos asegurando la calidad y continuidad de suministro de todos los clientes.
- Tecnologías de información y comunicación (con especial atención a la protección y seguridad de datos).
- Optimización de los procesos de Desarrollo y Mantenimiento (monitorización on line, aplicaciones de movilidad, supervisión remota, etc.).

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

Durante 2013 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.

### Innovación tecnológica

- **Imponet:** Dentro de los proyectos de investigación destaca IMPONET basado en la especificación, diseño y construcción de una plataforma de software flexible y escalable para la

adquisición y tratamiento de la importante cantidad de información que va a provenir de los contadores inteligentes y de la monitorización de la red de distribución inteligente. Servirá de marco de referencia del desarrollo de futuras infraestructuras de software para redes eléctricas. Se pretende que tenga funciones de demostrador y también de banco de pruebas.

- **Hiperdno:** En cuanto a las tecnologías informáticas de alto rendimiento (High Performance Computing), destaca la finalización del proyecto HIPERDNO para la explotación de redes de distribución inteligentes. Su objetivo consiste en desarrollar una nueva generación de sistemas de gestión de redes de distribución basados en soluciones de computación distribuidas HPC (High Performance Computing).
- **RedNA “Innovación en red de Neutro aislado”:** es una solución específica de automatización para la red en donde se desarrollan soluciones tecnológicas que permiten mejorar la operación de la red de distribución de neutro aislado a través de la detección y localización de la falta a tierra. Esta solución dará lugar a un incremento de la calidad de suministro eléctrico, una reducción del tiempo de reposición del servicio y la automatización de este tipo de red de distribución (red de neutro aislado) de una forma económicamente viable.
- **Perfila:** es un proyecto que se ha iniciado en 2013 y constituye el primer uso del despliegue de contadores inteligentes, con capacidad de telemedida y telegestión. Su objetivo es mejorar el análisis de los perfiles de consumo, basándose en un panel de consumidores representativo de todas las empresas distribuidoras, que dispongan de contadores inteligentes. Los perfiles de consumo son utilizados por las empresas comercializadoras en la compra de su energía en el mercado y para la estimación de la medida horaria por parte de las empresas de distribución. Una mayor precisión en estos perfiles redundará en una optimización de la gestión del sistema y por tanto en una mayor eficiencia del sistema eléctrico.

Adicionalmente, durante 2013, se han seguido desarrollado proyectos de innovación que contemplan desarrollos más focalizados, como el proyecto de Inspección Inteligente de Líneas (I2L); el proyecto SEPS, sistema experto para conocer con precisión la probabilidad de incidentes en la red; o el proyecto Operador Virtual de Microrredes (OVI-RED), que desarrolla un sistema para operar y optimizar redes de clientes con consumos y fuentes de generación.

Con la necesidad de disponer de un entorno en el que poder desarrollar los proyectos en los que se está construyendo la tecnología y que además sirva de validación exhaustiva antes de cualquier despliegue, se ha creado el Laboratorio de Integración de Redes (LINTER), focalizado en la interoperabilidad de contadores, la automatización de la red de media y baja tensión y la integración de generación renovable.

### Proyecto de innovación tecnológica ENERGOS

Energos es un proyecto de investigación para el desarrollo de conocimientos y tecnologías que permitan avanzar en la implantación de redes inteligentes de distribución de la electricidad a fin de alcanzar una reducción del consumo eléctrico por medio de una gestión más eficiente de la energía.

Los objetivos del proyectos son:

- Optimizar la operación de la red y la gestión de la demanda, a través del desarrollo de nuevas herramientas que permitan predecir y simular el comportamiento de la red frente a diferentes escenarios de demanda y generación.
- Facilitar la integración en la red de nuevos recursos energéticos como son las infraestructuras necesarias para incorporación del vehículo eléctrico, las energías

renovables y la microgeneración o cogeneración doméstica.

- Aumentar la fiabilidad de la red, desarrollando dispositivos inteligentes de captación de señales, registro energético y automatización de equipos de red.

Este proyecto ha permitido conocer, pilotar y avanzar en todas las tecnologías necesarias para la implantación de las redes inteligentes. Asimismo, ha servido para redactar las especificaciones de los equipos que se están desplegando en nuestras redes.

El proyecto Energos se enmarca dentro del Programa de Consorcios Estratégicos Nacionales de Investigación Técnica (CENIT) de impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico en ámbitos claves para la sociedad. Unión Fenosa Distribución ha liderado cinco de los quince subproyectos en los que se ha dividido el proyecto, si bien en el resto de subproyectos Gas Natural Fenosa ha participado de forma activa en tareas específicas.

### Demostración de tecnologías

- **Price:** el proyecto se desarrolla en la región del Henares (España), involucra a una población de 500.000 habitantes, más de 200.000 puntos de suministro y 1.600 centros de transformación. El proyecto trata de demostrar soluciones tecnológicas interoperables, con la intención de promover estándares abiertos de la red inteligente aplicables a la supervisión y automatización de la red, la gestión energética de los centros de transformación, la integración de la generación distribuida y la gestión de la demanda. El proyecto ha sido seleccionado como proyecto CORE que representa su alineación con los objetivos de la EEGI (European Electricity Grid Initiative).
- **iGreenGrid** (integrating Renewables in the EuropeAN electricity Grid) y **Discern** (Distributed Intelligence for Cost-Effective and Reliable Distribution Network): son proyectos destinados a medir objetivamente las mejoras que suponen la aplicación de las soluciones de smart grid a través de indicadores de eficiencia, comparar estas medidas entre distintas demostraciones a lo largo de Europa y tratar de transferir soluciones o mejores prácticas entre estos demostradores.

### Implementación de soluciones de redes inteligentes

Gas Natural Fenosa, en 2013, dentro de las iniciativas de KIC Innoenergy (Knowledge and Innovation Communities Innoenergy), se ha focalizado el esfuerzo en el estudio de tecnologías innovadoras en el centro de transformación. Los proyectos más destacados son:

- **KIC-ASS (Knowledge Innovation Communities - Active Sub Stations):** La implantación de las redes inteligentes requiere una evolución de los centros de transformación para aumentar su funcionalidad. KIC-ASS pretende desarrollar distintas soluciones para ese centro de transformación inteligente. Entre estas mejoras destacan la incorporación del detector de paso de falta con una sensibilidad adecuada a la característica de la red, que permite una reducción de tiempos y costes en la resolución de incidentes y sensores acústicos de descargas parciales que permitirán una monitorización económica del estado del transformador para predecir fallos.
- **KIC-SST (Knowledge Innovation Communities - Space Surveillance Tracking).** Los transformadores actuales situados en el centro de transformación son similares a los usados desde el inicio de la distribución eléctrica. El desarrollo de la electrónica de potencia, que hace

posible “digitalizar” la energía, permiten diseñar un transformador basado en electrónica. En el proyecto KIC-SST se está evaluando y construyendo un prototipo de transformador de estado sólido que pueda sustituir, en determinados casos, al transformador de distribución actual.

En 2013, se han sustituido 800.000 contadores eléctricos por nuevos contadores inteligentes, que, junto con la automatización asociada de 4.765 centros de transformación, están permitiendo progresivamente la facturación remota de 650.000 clientes residenciales, así como tener una mejor información y control de la red de distribución de media y baja tensión.

## Movilidad sostenible

Las estimaciones de crecimiento de la población urbana a nivel global, conlleva unas necesidades de movilidad para el desarrollo de su actividad económica y social cada vez mayores. Satisfacer estas necesidades de movilidad con criterios de sostenibilidad pone de manifiesto dos grandes retos. Por una parte, una mayor demanda de infraestructuras y, de otra, la necesidad de nuevos modelos de desplazamientos seguros, limpios y que favorezcan el desarrollo económico.

La Comisión Europea ha lanzado un ambicioso paquete de medidas para garantizar la creación de una infraestructura de combustibles alternativos, mediante la instalación de estaciones de gas natural vehicular, en concreto de gas natural comprimido (GNC) y gas natural licuado (GNL), y puntos de recarga eléctricos, en toda Europa con estándares comunes de diseño y uso.

El objetivo que persigue es la implantación de combustibles alternativos a los combustibles tradicionales, para conseguir una economía más eficiente, reducir la dependencia de Europa del petróleo y desarrollar una industria del transporte preparada para dar respuesta a las demandas actuales de nuestra sociedad.

España cuenta con una posición de liderazgo en el desarrollo de infraestructuras de carga de GNL. Prueba de ello es el proyecto piloto liderado por GNF y cofinanciado por la Unión Europea para desarrollar en España los dos primeros corredores para el abastecimiento de GNL a camiones de largo recorrido.

En el mercado español también se está continuando con estrategias públicas de promoción del vehículo eléctrico con el objetivo de conseguir un mayor número de vehículos que utilizan la tecnología eléctrica e híbrida en entornos urbanos.

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

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

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

- **Nuestro enfoque**

Gas Natural Fenosa mantiene desde hace años un firme compromiso con la movilidad sostenible. Trabaja desde hace más de diez años en el desarrollo de soluciones alternativas a los combustibles convencionales. En este sentido, es la empresa española líder en servicios de movilidad de gas natural, ofreciendo un servicio integral que incluye el diseño, implementación y operación de estaciones de gas natural.

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

La apuesta de Gas Natural Fenosa por la movilidad sostenible se centra en continuar con el crecimiento del sector del gas natural vehicular; en la construcción y explotación de nuevas estaciones de servicios de GNC y GNL, en la incorporación de nuevas flotas de vehículos con gas natural vehicular y en el desarrollo de nuevos productos que puedan contribuir al aumento de vehículos terrestres.

Paralelamente se trabaja en la introducción del GNL en el sector marítimo, un sector con un gran potencial debido a las exigentes restricciones normativas que hacen que el GNL sea la única alternativa viable técnica y económicamente. Por ello, la compañía tiene como reto realizar un proyecto piloto de barco que utilice GNL.

Gas Natural Fenosa ha tenido un papel relevante como compañía en el borrador de la Directiva Europea Clean Power for Transport. A través de la asociación Gas Natural para la Movilidad (GASNAM), cofundada y presidida desde su creación por la compañía, Gas Natural Fenosa ha aportando argumentos técnicos y económicos para favorecer el desarrollo de las infraestructuras de gas natural vehicular para contribuir al desarrollo del uso de GNC y GNL tanto en el sector terrestre como marítimo.

Otro sector donde Gas Natural Fenosa tiene un importante interés es el ferroviario, donde tras comprobar la viabilidad técnica, económica y normativa de su utilización, se trabaja con otros agentes del sector para la realización de un proyecto piloto de tren en una línea no electrificada.

Respecto a la movilidad eléctrica, Gas Natural Fenosa participa activamente en la promoción y el desarrollo tecnológico de los vehículos eléctricos, así como en la elaboración de propuestas para clientes comerciales y la integración de la infraestructura necesaria, el suministro de energía y la gestión integral del servicio.

- **Nuestra actuación**

### **Movilidad por gas**

- **Gas natural licuado (GNL):**

Gas Natural Fenosa ha puesto en marcha iniciativas, sobre todo, en España. Actualmente, hay en España quince estaciones de GNL en catorce provincias, de las cuales seis son propiedad de Gas Natural Fenosa. Con este número de estaciones, España es el cuarto país a nivel mundial en número de infraestructura de GNL.

Durante 2013, la compañía realizó múltiples actuaciones y concretó compromisos relacionados con la implantación del GNL en el sector marítimo. En el puerto de Valencia se ha proporcionado al operador logístico Noatum una estación de carga móvil para suministrar GNL. Este mismo año, dentro del convenio firmado en 2012 con el Puerto de Vigo, se ha realizado un estudio de movilidad en las empresas que trabajan en el ámbito portuario.

Asimismo, Gas Natural Fenosa llevó a cabo estudios sobre el potencial del GNL aplicado al sector ferroviario y su viabilidad técnica, legal y económica. El objetivo, una vez observado la existencia de potencial, es realizar acciones junto a los agentes relacionados en el sector para la realización de pilotos de prueba en líneas no electrificadas.

Adicionalmente, y bajo el objetivo común de posicionar el gas natural licuado como una alternativa real en el transporte de larga distancia, destacan los siguientes proyectos:

- LNG Blue Corridors. El marco del proyecto se centra en construir aproximadamente catorce nuevas estaciones de L-GNC o GNL, tanto permanentes como móviles, en puntos críticos a lo largo de los *blue corridors* (corredores situados en la zona del Atlántico y del Mediterráneo y la conexión de Europa Sur con el Norte y el Este con el Oeste) junto a la construcción de una flota de aproximadamente 100 vehículos pesados propulsados por GNL.
- GARnet (Gas an Alternative for Road Transport). Este proyecto europeo tiene como objeto analizar tecnológicamente como económicamente el desarrollo y despliegue a gran escala de una red de suministro de GNL como alternativa de combustible para vehículos pesados de transporte de mercancías. Durante el 2013, ha tenido lugar la instalación y puesta en funcionamiento de siete estaciones de servicio, tras resultar Gas Natural Fenosa concesionaria de una ayuda financiera de la Unión Europea de 1.936.000 euros en 2012.

- **Gas natural comprimido (GNC):**

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

Las ventas de GNC y GNL en nuestras estaciones han aumentado respecto 2012 en más de un 120% y el número de vehículos de gas natural superará próximamente las 4.000 unidades.

Durante 2013, se ha firmado un acuerdo de colaboración con una compañía automovilística con el objetivo de promover líneas de trabajo basadas en modelos de negocio para la comercialización de vehículos de GNC, actividades de promoción y comunicación conjunta, investigación de nuevos combustibles alternativos derivados del gas y desarrollo tecnológico de nuevos motores de GNC, e incorporar vehículos de GNC de la compañía automovilística a la flota de vehículos de Gas Natural Fenosa, entre otras.

### **Movilidad eléctrica**

Gas Natural Servicios es gestor de carga del sistema y gestor energético de soluciones de movilidad. La compañía también participa con el 20% de la empresa BlueMobility Systems, empresa dedicada al desarrollo de infraestructuras de recarga para el vehículo eléctrico.

Gas Natural Fenosa dispone de una Red de Recarga de vehículos eléctricos de 48 puntos, 30 de ellos se encuentran en A Coruña y 18 en Madrid.

La compañía, a través del proyecto Domocell, ha creado un sistema de recarga de vehículos eléctricos de fácil instalación en garajes comunitarios y aparcamientos de empresas, que permite

discriminar el consumo realizado por cada vehículo eléctrico. Durante este año, además de desarrollar la infraestructura, se han finalizado los estudios de evaluación del impacto en la red del vehículo eléctrico, de la lectura de mediciones con contadores inteligentes y de la monitorización del estado de la red de carga, y se han realizado pruebas reales de movilidad e interoperabilidad.

Asimismo, se han realizado estudios para propuestas comerciales a clientes y flotas con motos eléctricas en modalidad de alquiler mensual, integrando la infraestructura necesaria, el suministro de energía y servicios de valor añadido.

Gas Natural Fenosa se ha incorporado al grupo director de la segunda edición de la Plataforma LIVE, ampliada a ámbito de la Generalitat de Catalunya y que englobará no solo el vehículo eléctrico sino también el vehículo de gas natural.

- **Próximos pasos**

En la cartera de estaciones previstas de GNL para 2014 están previstas tres nuevas estaciones, lo que significa un total de 18 y una cuota de mercado del 50%. En cuanto a las estaciones de GNC, se instalarán siete nuevas estaciones públicas durante 2014.

## Servicios energéticos

La Unión Europea ha realizado un compromiso firme para aumentar la eficiencia energética en un 20% para el año 2020. Este objetivo se confirmó como uno de los principales de la nueva estrategia de la Unión Europea para el empleo y el crecimiento inteligente, sostenible e integrador (Estrategia Europa 2020).

Para alcanzar este compromiso, los estados miembros tendrán que generar además del ahorro ya establecido, un nuevo ahorro cada año equivalente al 1,5% del promedio de la energía final consumida en el periodo 2010-2012. Esto se traduce, en el caso de España, en un objetivo de ahorro energético equivalente a 15.320 ktep.

Como consecuencia, será aun más importante el potenciamiento de la normativa como también de planes de ahorro y eficiencia energética, para establecer medidas multisectoriales de diverso alcance.

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

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

- **Nuestro enfoque**

Gas Natural Fenosa, quiere ser una empresa cercana a sus clientes, por ello, piensa en las necesidades particulares de éstos y busca las mejores soluciones para satisfacerlas, como el desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de la compañía está enfocada en el desarrollo de servicios adicionales de alto valor añadido que permitan a los clientes diseñar una estrategia de consumo energético que optimice su patrón de consumo. Gas Natural Fenosa está fuertemente posicionada en estos mercados mediante su oferta de servicios energéticos.

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

A lo largo de 2013 destaca la labor realizada por Gas Natural Fenosa en el ámbito de los sistemas de gestión energética tanto en el sector residencial como en pymes. Su objetivo es probar tecnologías emergentes que permitan desarrollar nuevos servicios comerciales que ayuden a nuestros clientes a controlar y reducir su consumo energético.

- **Servicontrol.** La compañía ha puesto en marcha dos pilotos. En el primero de ellos, la compañía está testando el software que permite monitorizar y analizar *online* el consumo energético de los sistemas inteligentes de gestión energética en pymes. El segundo, desarrollado en el sector residencial, pretende testar el sistema de medición eléctrica y termostato inteligente que permiten el control vía web y smartphone.
- **Proyecto europeo DC4Cities.** El objetivo de este proyecto es optimizar la gestión energética de Data Centers (DC) para minimizar sus consumos y mejorar su alimentación mediante energías renovables. Dentro de este proyecto se realizarán dos pruebas en los DC del IMI (Institut Municipal d'Informàtica) y del CESCA (Centro de Servicios Científicos y Académicos de Cataluña).

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

El catálogo de servicios es cada vez es más amplio, disponiendo de proyectos a realizar tanto en el corto como en el medio plazo.

- Presencia en redes sociales, creando una comunicación ágil y directa de comunicación.
- Ampliación de coberturas de producto, como la introducción piezas en el Servigas.
- Dirigir productos novedosos a usuarios que en la actualidad no son clientes.
- Ampliar la cobertura a otros segmentos de clientes, como por ejemplo, ofrecer un Servigas para gas propano.

En 2014 la compañía tiene previsto ampliar su gama de servicios energéticos, ofreciendo la certificación energética de viviendas que, en España, es necesaria para el alquiler y venta de viviendas. Este servicio viene a completar un amplio abanico de soluciones, las cuales, buscan fidelizar a clientes actuales y potenciales.

- **Promoción de productos eficientes**

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

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

En algunos casos, a pesar de los ahorros energéticos que generan estas tecnologías, el desembolso inicial a realizar es elevado, convirtiéndose en una barrera para su implantación. Por

esta razón, para facilitar el acceso de los clientes a cualquier tipo de tecnología eficiente, se desarrollan modelos de negocio económicos, ofreciendo un servicio completo que incluye la inversión inicial.

### Soluciones estandarizadas

Algunos de los productos y servicios que la compañía ha puesto en marcha en 2013:

- Servicios de valor añadido para las Soluciones de Confort. Las comunidades de propietarios son un cliente prioritario para la compañía y requieren una especial atención. Por ello, continúa en su empeño de desarrollar soluciones que permitan incrementar su eficiencia y, en consecuencia, su ahorro energético. Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha reforzado productos ya consolidados como las Soluciones de Confort (gestión energética de las salas de calderas con suministro de energía útil) con otros servicios de valor añadido. En este sentido, ha puesto en marcha la Fórmula de Reparto, un servicio que permite contabilizar individualmente los consumos de calefacción y agua caliente de cada vecino para que cada uno pague sólo por lo que realmente consume. Además, según los datos del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) y la Asociación Española de Repartidores de Costes de Calefacción (AERCCA), la Fórmula de Reparto aumenta la uniformidad en la distribución de calor en todos los pisos y posibilita la obtención de hasta un 20% de ahorro por un cambio de costumbre en el usuario al conocer su consumo real.

Otro servicio incorporado en 2013 y que beneficia a todos los clientes de Soluciones de Confort es el Plan de Pagos Fijos por el que es posible repartir los gastos del invierno a lo largo de todo el año.

- Iluminación eficiente LedPlus. El éxito obtenido con LedPark (más de 36.000 tubos implantados en más de 200 clientes) ha provocado que Gas Natural Fenosa preste una especial atención a las necesidades de los clientes ampliando las prestaciones del producto. Por ello, en 2013, el producto pasa a llamarse LedPlus y ya no solo está dirigido a aparcamientos y garajes sino a cualquier tipo de negocio. El nuevo producto cubre todas las necesidades del cliente porque permite sustituir toda su iluminación por tecnología LED de primeras marcas, independientemente del tipo de lámpara que tenga, obteniendo ahorros energéticos de hasta el 70%.
- Climatización Eléctrica. El servicio de Climatización Eléctrica desarrollado por Gas Natural Fenosa, permite al cliente renovar sus antiguos equipos de climatización por los mejores sistemas del mercado (bombas de calor, enfriadoras...) que alcanzan mejores coeficientes de rendimiento y no llevan refrigerantes R22 (prohibidos en 2015). Una buena oportunidad para que hoteles, hospitales, edificios de oficinas, recintos deportivos o comunidades de propietarios renueven sus sistemas por los más eficientes del mercado en condiciones ventajosas.
- Gas Natural Licuado (GNL). El GNL es la mejor alternativa para empresas alejadas de la red de distribución. Gas Natural Fenosa ofrece un servicio que permite llevar el gas natural a cualquier lugar ofreciendo al cliente el suministro con la seguridad de un aprovisionamiento continuo, haciéndose cargo de la logística, el transporte y de la infraestructura de almacenamiento. El GNL es la mejor opción en estos casos ya que el coste por kWh es hasta un 35% menor que el de otros combustibles fósiles.

### Soluciones a medida

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

- Servicios energéticos en el alumbrado público. Gas Natural Fenosa ha continuado desarrollando proyectos cuyos beneficios directos para el cliente son un ahorro en energía eléctrica y una disminución de las operaciones de mantenimiento. Las instalaciones de alumbrado exterior están experimentando avances tecnológicos que marcan un punto de inflexión en la tendencia de su consumo. En España, por ejemplo, la necesidad de cumplir con el Reglamento de Eficiencia Energética en Instalaciones de Alumbrado Exterior (Real Decreto 1890/2008), la irrupción de la tecnología led y la posibilidad de contratación de empresas de servicios energéticos está facilitando que los municipios puedan llevar a cabo medidas de ahorro y eficiencia energética para reducir su factura de energía. Gas Natural Fenosa es capaz de proponer soluciones, basadas en un modelo de contrato de rendimiento energético, que pueden garantizar ahorros de hasta el 85% comparado con soluciones tradicionales. Municipios de la provincia de Albacete como Vianos, Salobre y Reolid han renovado su alumbrado con esta solución.

La compañía desarrolla otros proyectos tecnológicos a la medida de las necesidades del cliente en los que analiza todas las posibilidades para conseguir el mayor rendimiento de las instalaciones. Destaca el llevado a cabo en tres hoteles de una cadena hotelera de referencia de las Islas Canarias en los que implantó, entre otras tecnologías, calderas de biomasa, enfriadoras con recuperación de calor y sistemas de monitorización de los consumos obteniendo ahorros del 20% respecto a la factura energética inicial del cliente.

### Proyecto 3e-Houses

El proyecto 3e-HOUSES es un proyecto europeo financiado dentro del Programa Marco para la Competitividad e Innovación (CIP). Su objetivo es la integración de las tecnologías más comunes de la información y la comunicación (TIC's) en viviendas sociales para ayudar a los hogares a ahorrar energía, desplazar consumos de horas punta a horas valle, y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> contribuyendo, de esta manera, a la mejora del medio ambiente.

El proyecto se articula a través del desarrollo de cuatro pilotos en un conjunto de viviendas de protección oficial en cuatro ciudades europeas, Bristol (Reino Unido), Leipzig (Alemania), Langenfeld (Alemania) y Sant Cugat (España). Durante 2013 se han analizado los resultados de los cuatro pilotos realizados, obteniendo ahorros promedios superiores al 12% en su conjunto. El presupuesto total de este proyecto asciende a 4M€.

Aumentar la eficiencia en viviendas mediante la instalación de TIC's en los hogares persigue un doble objetivo:

- Fomentar el ahorro de energía ayudando a los inquilinos a conocer cómo y cuánto consumen, y la forma en que pueden gestionar dichos consumos para ahorrar.
- Analizar cómo la información y las medidas de eficiencia energética adoptadas influyen en el consumo energético en los diferentes escenarios europeos representados por los cuatro países participantes.

Los servicios de gestión del consumo energético basados en la integración de las TIC's en viviendas permiten ahorros significativos de energía, una mejor integración de las energías renovables y consecuentemente, una reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. En este sentido, el sector residencial ofrece el máximo potencial para obtener un ahorro energético que beneficie a sus propietarios y a toda la sociedad.

El piloto español se ha desarrollado en 70 viviendas del municipio barcelonés de Sant Cugat del Vallés durante doce meses. En este, la principal conclusión en cuanto al potencial de ahorro fija que éste se sitúa en el 20% del consumo energético en viviendas individuales mientras que el ahorro económico anual, sumando los recibos de electricidad, agua, calefacción y zonas comunes, asciende a 256 euros por hogar. La disminución del consumo energético repercutió también en una reducción de emisiones a la atmósfera de 52,74 toneladas de CO<sub>2</sub>. Además, el proyecto ha influido positivamente también en los edificios de viviendas ya que en las zonas comunes de cada uno de los tres edificios participantes en esta iniciativa el ahorro ha sido del 22%.

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

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

Una de las prioridades de la empresa es la promoción y difusión de la eficiencia energética a través de campañas de sensibilización. Gas Natural Fenosa participa en seminarios y conferencias para informar de los productos y servicios que mejor se adapten 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 esfuerzos y recursos a la sensibilización de los clientes en el uso eficiente de la energía, ya que su colaboración resulta indispensable para el logro de los objetivos comunes establecidos en la materia.

En el caso de los clientes domésticos, les asesora, a través de campañas y del portal web [www.hogareficiente.com](http://www.hogareficiente.com), sobre cómo ahorrar energía en el hogar y los beneficios que supone para el medio ambiente. Para las empresas e industrias, la compañía cuenta con el portal [www.empresaeficiente.com](http://www.empresaeficiente.com). Ambos portales web sirven como punto de referencia de los programas de eficiencia energética de la compañía y ofrecen, entre otros, servicios de asesoría energética, cursos online, guías y una herramienta inteligente de diagnóstico energético.

Desde 2004, la compañía elabora anualmente los índices de eficiencia energética en los sectores residencial y de pymes, que se han convertido en una referencia en la medición de los hábitos de consumo de energía en España. Estos estudios estadísticos permiten analizar el nivel y la evolución de la eficiencia en España y conocer el potencial de ahorro de dichos sectores. De acuerdo con la última edición del índice, los hogares españoles tienen un potencial de ahorro energético del 8,45% de su factura. En el caso de las pymes, el último estudio realizado refleja una

mejora de la eficiencia energética de 0,4 puntos, con lo que el potencial de ahorro se sitúa en el 16,1% del total consumido.

La elaboración de estos índices constituye para Gas Natural Fenosa una oportunidad para posicionarse ante el público como una compañía líder en eficiencia energética, que se preocupa por el bienestar y el ahorro de sus clientes.

## Acceso a la energía

La compañía desarrolla una parte importante de sus actividades en mercados emergentes en los que se esperan incrementos de la demanda de energía muy significativos en los próximos años. El crecimiento de la población y el acceso a mayores niveles de bienestar, anticipan una demanda futura en el desarrollo de nuevas infraestructuras de generación y electrificación en estas zonas.

Este nuevo desarrollo representa una gran oportunidad para la compañía, pero también un gran reto desde el punto de vista técnico, de obtención de financiación y de impacto social:

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

- **Nuestro enfoque: innovación social y desarrollo local**

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

Proveer de energía a las comunidades rurales también constituye una oportunidad para la compañía, que enriquece su experiencia para replicar proyectos de esta naturaleza en otras regiones, y constituye una fuente de diferenciación competitiva. Gas Natural Fenosa está preparada para satisfacer la demanda adicional de energía que se espera en los próximos años. La nueva capacidad asciende a unos 1.300MW en proyectos que actualmente se encuentran en diferentes fases de planificación. Se han facilitado las herramientas adecuadas para la organización de las actividades, de manera que satisfaga ese incremento de la demanda.

Se trabaja en el desarrollo de nuevos proyectos de generación, en estudiar el impacto social positivo de las infraestructuras, en nuevas redes de abastecimiento de gas y electricidad en zonas aisladas; en el diseño de tarifas que faciliten el acceso y en programas de negocios inclusivos.

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

una buena infraestructura de distribución, la cultura de pago no está arraigada o proliferan las conexiones ilegales.

- **Nuestra actuación, soluciones para cada necesidad**

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

#### **Colombia (Energía Social)**

En Colombia, la comercializadora Energía Social es responsable de la gestión comercial de los barrios sin infraestructuras eléctricas estandarizadas, en la Costa Caribe colombiana. Energía Social ha desarrollado un sistema comunitario de facturación específico para clientes desfavorecidos y gestiona el Fondo de Energía Social (FOES), un subsidio local en forma de un descuento en la factura.

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

En colaboración con el Gobierno colombiano, desde el inicio de la actividad de Energía Social, 81.799 familias se han beneficiado de esta iniciativa. La inversión de Gas Natural Fenosa ha sido de casi nueve millones de euros, destinados a proyectos de subestaciones eléctricas y líneas de electricidad para mejorar la confiabilidad y seguridad del servicio.

En este sentido, desde 2004, Gas Natural Fenosa ha completado 177 proyectos de normalización de redes, 98 están en curso y 167 se han programado. Esto ha supuesto que 196.000 familias tengan un acceso seguro a la energía y más de 300.000 familias han participado en talleres.

#### **Argentina (Cuartel V)**

En Argentina, Gas Natural Fenosa continúa desarrollando el modelo utilizado para proporcionar acceso a la red de gas a los barrios de bajos recursos. Junto con la Fundación Pro-Vivienda Social (FPVS), la red de gas ha continuado extendiéndose a otros barrios de la localidad de Cuartel V, (Partido de Moreno en la provincia de Buenos Aires) como Milenio, Don Sancho, San Norberto, Mayor del Pino, San Alberto e Irigoin. En los próximos años se mantendrán los proyectos de expansión, lo que permitirá alcanzar un mayor número de familias. En 2013, la red de gas natural llegó a 1954 viviendas y en términos globales desde sus inicios, más de 22.000 personas (más de la mitad de la población) se han beneficiado de este programa, y han logrado el acceso a una energía más limpia, aumentando el valor de las viviendas. Durante 2013, se construyeron 31.260 m de nueva red.

#### **Panamá (Instalación de medidores prepago)**

Gas Natural Fenosa inició en 2012 la gestión de implementación del servicio de venta de energía mediante el sistema de Medición Prepago en el populoso barrio de Curundú, ubicado en el corazón de Panamá.

Esta iniciativa se ha trasladado en 2013 hacia nuevas áreas de la Zona Metro y Oeste de Panamá, entre las que resalta la implantación total en el sector de Brooklincito. Un área poblacional de alto riesgo social, donde la empresa enfrentaba grandes dificultades operativas y poca sensibilización en cuanto al uso eficiente de la energía.

Se llevaron a cabo actividades previas para la puesta en marcha del proyecto, como el reconocimiento de la comunidad, labores de identificación de potenciales líderes de la comunidad, capacitación, motivación y sensibilización a la población. En 2013, se ha trasladado el modelo de desarrollo a la Zona Oeste, Sector Del Tecal, donde se ha iniciado la implantación de los medidores prepago.

### Buen gobierno para una gestión eficaz y transparente

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

La adopción de estos principios en la toma de decisiones, favorece una gestión adecuada de las operaciones de la compañía y la mejora de su rentabilidad, y además, constituye una importante contribución al crecimiento sostenible del entorno que acoge sus actividades.

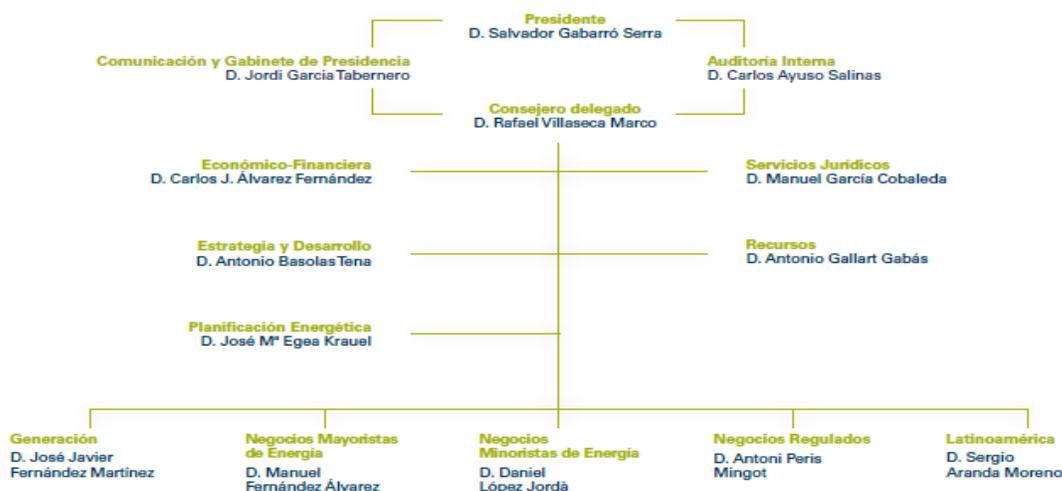
La gestión preventiva de los riesgos, que incluye cuestiones más allá de la dimensión económica de las actividades, es otra actuación fundamental en el buen gobierno de Gas Natural Fenosa. La compañía, a través de su Consejo de Administración, analiza y aprueba anualmente su perfil de riesgo y establece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

De acuerdo con la Política de Responsabilidad Corporativa, la gestión de riesgos incluye 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.

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

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

Organigrama  
Gas Natural Fenosa



Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Modificar el Programa Anticorrupción ●	Adaptación de las normas internas de la Compañía a las nuevas normas de Gobierno Corporativo
Elaborar el Mapa de Riesgos Reputacional ●	Mejora del motor de cálculo de riesgos para automatizar la medición del riesgo de valor de largo plazo.
Elaboración del Mapa de Riesgos de Cambio Climático ●	Actualización modelo de análisis del riesgo de contraparte en Gas Natural Fenosa

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## 1. Principios de gobierno corporativo

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

El buen gobierno es un concepto en constante evolución. En España, recientemente, se han aprobado nuevos modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo y de Retribución de Administradores. Igualmente, se ha iniciado por el Gobierno la tramitación de un Anteproyecto de Ley de modificación de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo y se está avanzando en la modificación del Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

En este marco, el reto de la compañía consiste en adaptarse a estas novedades que se articulan en forma de recomendaciones o modificaciones legislativas, con objeto de ser reconocida como

compañía de referencia en este ámbito. Así, en 2013, se realizó un esfuerzo por permanecer al corriente de las novedades y adaptarse a las mismas.

Las prácticas de gobierno corporativo de Gas Natural Fenosa están descritas con detalle en diversos informes anuales (Informe Anual de Gobierno Corporativ, Informe Anual de Actividad de la Comisión de Auditoría y Control e Informe de Responsabilidad Corporativa), que son sometidos a la Junta General de Accionistas para su aprobación. Con esta documentación, la compañía informa sobre las normas y procedimientos más relevantes implantados en la materia, así como sobre los criterios que sirven de base para la toma de decisiones.

Entre estos criterios, la gestión preventiva de riesgos y la consideración de aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa ocupan un lugar primordial en la actividad del Consejo de Administración. No en vano, conforme a su reglamento de funcionamiento, este órgano se encarga de aprobar las políticas de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa y, anualmente, a través de la formulación de los respectivos informes, revisa y aprueba la información acerca de los riesgos y oportunidades en dichas materias.

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 sus reuniones de reputados especialistas en materias concretas.

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

## 2. Funciones, competencias y composición del Consejo de Administración

De acuerdo con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y al propio Reglamento del Consejo, anualmente se evalúa la calidad y eficiencia 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, las características e idoneidad de miembros de los órganos de gobierno, la asistencia a las sesiones, la convocatoria de las reuniones y la documentación que acompaña a las mismas, el lugar de su celebración, y los debates celebrados.

Competencias del Consejo de Administración	
<b>Orientaciones estratégicas y objetivos económicos</b>	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.

<b>Cumplimiento de estrategia, objetivos y respeto social</b>	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.
<b>Viabilidad y competitividad de la compañía</b>	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.
<b>Aprobación de Código de Conducta</b>	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.
<b>Eficacia de los procesos de gestión del riesgo ESG</b>	Examinar, debatir y aprobar anualmente los distintos documentos donde se refleja la eficacia de los procesos de gestión del riesgo en lo referente a los 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.
<b>Gestión, representación y control previsto en los Estatutos</b>	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. Del cumplimiento de dicha obligación responde ante la Junta General.

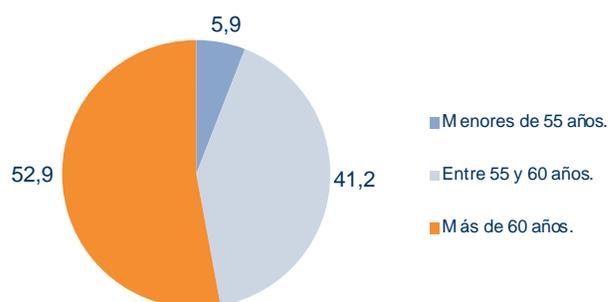
El criterio que en todo momento ha de presidir la actuación del Consejo es la maximización, de forma sostenida, del valor de la empresa.

Tras el ejercicio 2013, la conclusión es que tanto el Consejo de Administración como sus comisiones han funcionado con la normalidad esperada, ejercitando, plenamente y sin interferencias, sus competencias con total respeto tanto de la legalidad vigente como de las normas de organización y funcionamiento del propio Reglamento del Consejo.

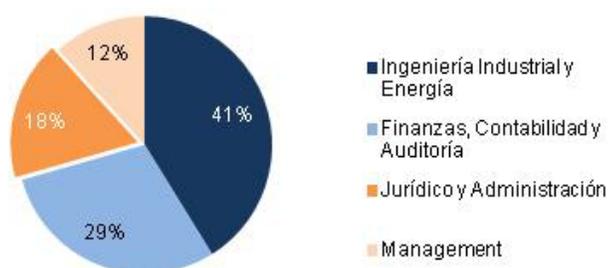
Como consecuencia de la adhesión de la compañía al Código de Buenas Prácticas Tributarias, cuyo objetivo es reforzar la colaboración entre empresas y administraciones tributarias para reducir la litigación, se informa regularmente al Consejo de Administración sobre las políticas fiscales aplicadas por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

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](http://www.gasnaturalfenosa.com)

## Diversidad del Consejo de Administración (%)



## Competencias del Consejo de Administración



## Composición del Consejo de Administración y de las distintas Comisiones (a 31 de diciembre de 2013)

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Naturaleza del cargo
Presidente	D. Salvador Gabarró Serra	Presidente			Ejecutivo
Vicepresidente	D. Antonio Brufau Niubó	Vicepresidente		Vocal	Dominical
Consejero Delegado	D. Rafael Villaseca Marco	Consejero Delegado			Ejecutivo
Vocal	D. Ramón Adell Ramón		Vocal		Independiente
Vocal	D. Enrique Alcántara-García Irazoqui	Vocal			Dominical
Vocal	D. Xabier Añoveros Trías de Bes				Independiente
Vocal	D. Demetrio Carceller Arce	Vocal			Dominical
Vocal	D. Santiago Cobo Cobo			Vocal	Independiente
Vocal	D. Nemesio Fernández-Cuesta Luca de Tena				Dominical
Vocal	D. Felipe González Márquez				Independiente
Vocal	D. Emiliano López Achurra	Vocal			Independiente
Vocal	D. Carlos Losada Marrodán	Vocal	Presidente		Independiente

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Naturaleza del cargo
Vocal	D. Juan María Nin Génova	Vocal			Dominical
Vocal	D. Heribert Padrol Munté				Dominical
Vocal	D. Juan Rosell Lastortras				Dominical
Vocal	D. Luis Suárez de Lezo Mantilla		Vocal		Dominical
Vocal	D. Miguel Valls Maseda			Presidente	Independiente
Secretario no consejero	D. Manuel García Coboleda				N/A

### 3. El Órgano de Gobierno en asuntos económicos, ambientales y sociales

El máximo ejecutivo de la compañía es el Consejero Delegado de quien directamente dependen los Directores Generales del Grupo Gas Natural Fenosa. En virtud del Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa, 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 los Directores Generales tienen la máxima responsabilidad y las cuestiones económicas, ambientales y sociales se encuentran relacionadas en mayor o menor medida en todas las Direcciones Generales.

Por un principio de especialización, la Dirección Económico-Financiera tiene la responsabilidad general sobre las cuestiones económicas y la Dirección General de 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 el Consejo se examinan y debaten dichos asuntos económicos, ambientales y sociales que atañen al desarrollo de los negocios de la compañía.

Gas Natural Fenosa, a través de la celebración de programas de actualización de conocimientos, ofrece oportunidades para que los miembros del Consejo tengan información de primera mano sobre determinados ámbitos, por ejemplo, temas energéticos, a través de la invitación a sus reuniones de reputados especialistas en materias concretas.

## 4. Modelo retributivo del Consejo de Administración

### 4.1. La remuneración del Consejo de Administración

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

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 y del Informe de Retribución de los Administradores, disponible públicamente en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

El Informe de Retribución de los Administradores, en cumplimiento de la Ley de Economía Sostenible, se sometió a voto consultivo de la Junta General de Accionistas en 2013. Además de aprobarse las remuneraciones del último año, se puso de manifiesto que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá informar en futuros ejercicios al Consejo de Administración sobre el mantenimiento de la política de retribuciones seguida hasta la fecha, basada en los principios de moderación, compensación por la dedicación y correspondencia con la evolución de los resultados.

La remuneración de los consejeros por sus funciones de participación en los órganos de decisión colegiada tiene la condición de fija. Únicamente el Consejero Delegado percibe remuneración variable en razón de las funciones ejecutivas que realiza al margen de su pertenencia al Consejo. Las remuneraciones de los Consejeros establecidas en 2013 en concepto de su pertenencia al Consejo, que son las mismas que se vienen aplicando desde 2007, fueron las siguientes:

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

#### Retribuciones del Consejo de Administración (en miles de euros)

	Cargo	Consejo	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total
D. Salvador Gabarró Serra	Presidente	550.000	550.000			1.100.000
D. Antonio Brufau Niubó	Vicepresidente	126.500	126.500		12.650	265.650
	Consejero	126.500	126.500			253.000
D. Rafael Villaseca Marco	Delegado					
D. Ramón Adell Ramón	Vocal	126.500		12.650		139.150
D. Enrique Alcantara-García	Vocal	126.500	126.500			253.000

	Cargo	Consejo	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total
Irazoqui						
D. Xabier Añoveros Trías de Bes	Vocal	126.500				126.500
D. Demetrio Carceller Arce	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Santiago Cobo Cobo	Vocal	126.500			12.650	139.150
D. Nemesio Fernández-Cuesta Luca de Tena	Vocal	126.500				126.500
D. Felipe González Márquez	Vocal	126.500				126.500
D. Emiliano López Achurra	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Carlos Losada Marrodán	Vocal	126.500	126.500	12.650		265.650
D. Juan María Nín Génova	Vocal	126.500	126.500			253.000
D. Heribert Padrol Munté	Vocal	126.500				126.500
D. Juan Rosell Latortras	Vocal	126.500				126.500
D. Luís Suárez de Lezo Mantilla	Vocal	126.500		12.650		139.150
D. Miguel Valls Maseda	Vocal	126.500			12.650	139.150
<b>TOTAL</b>		2.574.000	1.435.500	37.950	37.950	4.085.400

## • Procesos para determinar la remuneración

El proceso para determinar la remuneración de los consejeros se encuentra regulado tanto en los Estatutos Sociales de la Compañía (artículo 44 sobre “Retribución”) como en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Administración de GAS NATURAL SDG, S.A. y sus Comisiones (artículo 22 sobre “Retribución del Consejero” y artículo 31 sobre “La Comisión de Nombramientos y Retribuciones”).

Se determina que el Consejo de Administración y sus comisiones delegadas percibirán una retribución del 4% del beneficio que resulte, una vez deducidos los gastos generales, intereses, impuestos y demás cantidades que procediera asignar al saneamiento y amortización, salvo que el propio Consejo acuerde reducir la cantidad a percibir en los años en que así lo estime oportuno. El reparto de dicha cantidad se distribuirá en atención a las funciones y dedicación de cada uno de los miembros del Consejo. Dicho límite del 4% se considera, en todo caso, como un máximo, estando la retribución global real percibida por los miembros del Consejo muy por debajo del mismo.

Por tanto, el Consejo define una política de retribuciones a sus consejeros determinando:

- el importe de los componentes fijos, con desglose de los que correspondan a la participación en el Consejo y en sus Comisiones.
- los conceptos de carácter variable, en caso de haberlos, especificando su importancia relativa respecto de los fijos.

La remuneración del Consejo no se realiza en perjuicio del reparto de dividendo a los accionistas. De hecho, el importe se calcula tras haber reconocido a los accionistas un dividendo mínimo del 4% del capital desembolsado conforme a lo dispuesto en el artículo 218 de la Ley de Sociedades de Capital.

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 sociedad aprobada por el Consejo para el año en curso, así como, en su caso, la prevista para años futuros. 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.

## 5. Asuntos tratados en la Junta General de Accionistas

En 2013, los accionistas solicitaron información a la Presidencia de la Junta General de Accionistas respecto a temas tales como la posibilidad de percibir el dividendo en acciones al igual que en ejercicios anteriores, la expansión internacional, la retribución de los consejeros, las perspectivas financieras para 2013, las relaciones con los accionistas de referencia y el negocio del gas licuado.

### Descripción de preocupaciones importantes que se transmitieron a la Junta General de Accionistas

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 2012.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Aprobación de la aplicación de los resultados del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Aprobación de la gestión realizada por el Consejo de Administración durante el ejercicio 2012.	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.
Aprobación del Informe Anual sobre las remuneraciones de los Consejeros de GAS NATURAL SDG, S.A.	Económica.	Aprobación por mayoría.
Delegar en el Consejo de Administración, con expresas facultades de sustitución en la Comisión Ejecutiva o en el Consejero o Consejeros que se estime pertinente o en el Secretario del Consejo de Administración, las facultades precisas para ejecutar los acuerdos adoptados por la Junta General	Económica.	Aprobación por mayoría.

# Riesgos y oportunidades

## La Gestión del Riesgo en Gas Natural Fenosa

La gestión del riesgo en Gas Natural Fenosa tiene por objetivo garantizar la predictibilidad y la sostenibilidad en el desempeño operativo y financiero de la compañía, contando para ello con diferentes organismos, con ámbitos de responsabilidad claramente identificados.



### La Comisión de Auditoría y Control

Máximo órgano supervisor de la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos de la compañía. Vela para que éstos 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.

### El Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos es 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.

### La Dirección de Riesgos

Reporta 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 la Dirección 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. Es responsable 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.

La Dirección de Riesgos es responsable de velar por el mantenimiento del perfil de riesgo global, así como de la medición y control recurrente del riesgo.

## Los Negocios

Son responsables de la gestión del riesgo en sus ámbitos de actuación. Identifican las tendencias y posiciones que puedan implicar riesgo y las reportan a la Dirección de Riesgos para su seguimiento integrado. Adicionalmente, aplican las directrices y criterios de gestión dictaminados por ésta.

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.

### Proceso de identificación, caracterización y determinación del perfil de riesgo

	Determinación de 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 El 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, con todos los beneficios que ello conlleva.

## Una gestión integrada

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

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

- La Norma General de Riesgos.
- El Mapa de Riesgos Corporativo.
- El Sistema de Medición de Riesgos.

## La Norma General de Riesgos

La Norma General de Riesgos define el marco de principios y pautas de comportamiento que facilitan la identificación, información, evaluación y gestión de la exposición al riesgo de Gas Natural Fenosa. Establece las bases para la definición de políticas, normativa, umbrales y métricas específicas que determinan el Perfil de Riesgo. Es actualizada e implantada por el Comité de Riesgos.

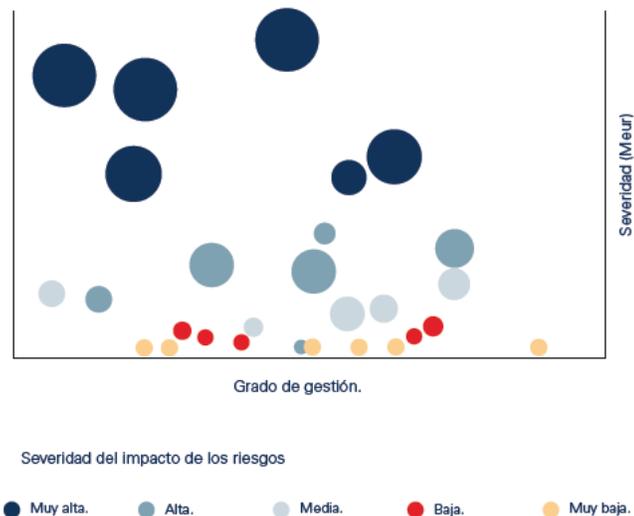
## El Mapa de Riesgos

El Mapa de Riesgos Corporativo es una 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.

Los diferentes riesgos son caracterizados en términos absolutos y relativos, generando una ilustración gráfica de los mismos. Las conclusiones son presentadas al máximo órgano de control de la compañía, la Comisión de Auditoría y Control. El Mapa de Riesgos es actualizado anualmente.

Mapa de Riesgos Corporativo



## El 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.

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

El sistema abarca fundamentalmente tres categorías de riesgo:

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

A lo largo de 2013 Gas Natural Fenosa realizó una identificación de sus riesgos reputacionales a partir del tipo de operaciones en los países en lo que está presente y de los grupos de interés teóricamente afectados y procedió a su inclusión en el sistema de gestión de riesgos de la Compañía. Así, de acuerdo a este sistema se clasificaron por su severidad y grado de gestión hasta identificar los riesgos más importantes y se procedió al análisis y evaluación del impacto de algunos de ellos en parámetros financieros en caso de materialización.

## Descripción de los principales riesgos y oportunidades

### Principales riesgos

Tipo de Riesgo	Descripción	Gestión
<b>Riesgo de Mercado</b>		
<b>Precio del gas</b>	Volatilidad en los mercados internacionales que determinan el precio del gas.	Coberturas físicas y financieras
<b>Precio de la electricidad</b>	Volatilidad en los mercados de electricidad en España y Portugal.	Coberturas físicas y financieras. Optimización del parque de generación.
<b>Volumen de gas</b>	Desajuste entre la oferta y la demanda de gas.	Optimización de contratos y activos. Trading

<b>Volumen de electricidad</b>	Reducción del hueco térmico disponible.	Optimización balance comercialización- generación.
<b>Regulación</b>	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.
<b>Tipo de cambio</b>	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.
<b>Tipo de interés y spread crediticio</b>	Volatilidad en los tipos de financiación.	Coberturas financieras. Diversificación de fuentes de financiación.
<b>Riesgo de Crédito</b>		
<b>Crédito</b>	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
<b>Riesgo Operacional</b>		
<b>Operacional: Imagen y Reputación</b>	Deterioro de la percepción de Gas Natural Fenosa desde diferentes grupos de interés.	Identificación y seguimiento de potenciales eventos reputacionales. Transparencia en la comunicación.
<b>Operacional: Accidentes y averías</b>	Accidentes, daños o indisponibilidades en los activos de Gas Natural Fenosa.	Planes de mejora continua. Optimización del Coste Total del Riesgo.
<b>Operacional: Medio Ambiente</b>	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
<b>Operacional: Cambio Climático</b>	Evolución de factores medioambientales consecuencia del Cambio Climático. Regulación orientada a combatirlo.	Participación en Mecanismos de Desarrollo Limpio. Comunicación frecuente con organismos reguladores
<b>Operacional: Fraude</b>	Sucesos de corrupción y fraude en los diferentes ámbitos de actuación.	Homogeneización de los procesos y las actividades de control. Centralización de actividades. Reingeniería de los procesos vinculados. Mayor difusión del Código Ético. Modelo de Prevención Penal

**Riesgo de mercado.** El gráfico refleja de forma sintética el 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.



- Evolución de los mercados de CO<sub>2</sub>: Los distintos mecanismos propuestos por la comisión Europea orientados a incrementar el coste de los derechos de emisión tienen como objeto desincentivar el uso de tecnologías más contaminantes para contrarrestar así el efecto del Cambio Climático. En esta situación, el parque de CCGT de Gas Natural Fenosa sería más competitivo frente al carbón y pudiendo aflorar adicionalmente oportunidades en el mercado de emisiones.
- Portfolio de aprovisionamiento de Gas Natural/Gas Natural Licuado (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, optimizando para los distintos escenarios energéticos. 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 la cuenca Atlántica y Mediterránea.

## Auditoría Interna

En Gas Natural Fenosa, la auditoría interna es una herramienta de valoración independiente y objetiva cuya misión es garantizar, en todos los ámbitos de la compañía, la supervisión, evaluación y mejora continua de la eficacia del Sistema de Control Interno, incluido el Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales, así como asegurar el cumplimiento de la normativa externa e interna y de los Modelos de Control establecidos. 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, de corrupción, fraude y legales.

La función de Auditoría Interna 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. Todo ello está orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, así como a la asistencia a la Comisión de Auditoría y Control y al primer nivel de dirección de la compañía, en el cumplimiento de sus funciones en materia de gestión, control y gobierno corporativo. En este sentido, la Dirección de Auditoría Interna reporta, a su vez, a la Comisión de Auditoría y Control, al presidente y al consejero delegado de Gas Natural Fenosa.

En el desarrollo de su actividad, 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 la 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 SCIIF, los mapas de riesgos operacionales, los resultados de las auditorías de años anteriores, y las propuestas de la Comisión de Auditoría y Control y el primer nivel de dirección.

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

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 2013, se han desarrollado 106 proyectos de auditoría interna, 33 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.

Durante el ejercicio 2013, se ha diseñado e implementado por parte de Auditoría Interna una nueva herramienta de gestión de los proyectos de Auditoría.

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

## La responsabilidad corporativa y Gas Natural Fenosa

El compromiso con la responsabilidad corporativa constituye un aspecto estratégico de primer orden en Gas Natural Fenosa. La gestión desde una perspectiva de responsabilidad corporativa genera valor en el largo plazo, en términos de creación de confianza en los grupos de interés y legitimidad y licencia social necesaria para el desarrollo de la actividad y construye una imagen de compañía sostenible, que apuesta por un nuevo modelo de negocio basado en una generación de riqueza económica, social y ambiental.

En este sentido la responsabilidad corporativa, permite formalizar el compromiso de Gas Natural Fenosa con la sociedad y se convierte en una ventaja competitiva y un elemento crítico para velar por la sostenibilidad de la compañía.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Elaboración de un informe integrado que combine información financiera y no financiera <span style="color: green;">●</span>	Extender criterios de sostenibilidad a la cadena de proveedores. Afianzar la presencia de Gas Natural Fenosa en iniciativas de compra de carbón responsable (Bettercoal).
Identificar, medir e incluir en el mapa de riesgos corporativos los riesgos reputacionales registrados. <span style="color: green;">●</span>	Desarrollar la integración de riesgos reputacionales en el sistema de riesgos de la compañía.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## La Política de Responsabilidad Corporativa

La Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa formaliza los compromisos asumidos por la compañía, impulsados de manera efectiva desde la alta dirección y que determinan la estructura de buena parte del presente Informe de Responsabilidad Corporativa:

El Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa aprobó, en 2013, la nueva Política de Responsabilidad Corporativa, que mantiene los seis compromisos hasta ahora vigentes, pero incluye cambios que afectan al compromiso de la seguridad y salud, derivados del renovado y firme compromiso de la compañía en esta materia.

# Gestión de la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa

## Orientación al cliente

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

### Nuestros principios

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

## Compromiso con los resultados

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

### Nuestros principios

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

## Compromiso con la sociedad

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

### Nuestros principios

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

## Medio Ambiente

Desarrollamos nuestras actividades prestando una especial atención a la protección del entorno y al uso eficiente de los recursos naturales que necesitamos para satisfacer la demanda energética. En el respeto al medio ambiente actuamos más allá del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos ambientales que voluntariamente adoptemos, involucrando a nuestros proveedores y fomentando en nuestros grupos de interés el uso responsable de la energía.

### Nuestros principios

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

## Interés por las personas

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

### Nuestros principios

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

## Seguridad y salud

Impulsamos estrategias para la continua integración de la prevención en nuestra cultura empresarial, garantizando las mejores condiciones para la protección de la seguridad y la salud en toda la cadena de valor.

### Nuestros principios

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

# Política de RC

## Integridad

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

### Nuestros principios

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

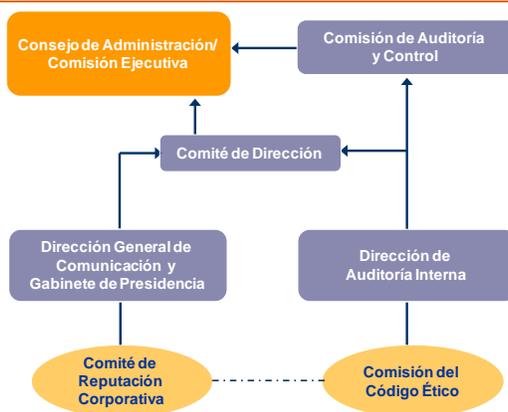
## El gobierno de la responsabilidad corporativa

### Órganos de gobierno

En la estrategia de negocio de Gas Natural Fenosa, el compromiso con la responsabilidad corporativa desempeña un papel esencial. El Consejo de Administración es el órgano encargado de supervisar las actuaciones desarrolladas por la compañía en esta materia, de acuerdo a lo dispuesto en su reglamento y a las recomendaciones establecidas por el Código Unificado de Buen Gobierno.

La compañía cuenta con un Comité de Reputación Corporativa y una Comisión del Código Ético, que ejercen una importante labor en el fomento e implantación de acciones relacionadas con la responsabilidad corporativa.

### Estructura de gobierno de la responsabilidad corporativa en Gas Natural Fenosa



### Comité de Reputación Corporativa

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

El comité reporta al Comité de Dirección, que, a su vez, informa al Consejo de Administración.

### Funciones del Comité de Reputación Corporativa

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

- Velar por la construcción de una cultura corporativa comprometida con la protección de la reputación y con el impulso de la responsabilidad corporativa.
- Abordar el desarrollo de las políticas y procedimientos en responsabilidad corporativa
- Elaborar los informes en materia de responsabilidad corporativa y supervisar del proceso de revisión externa de la información que en ellos se publica.

#### **Miembros del Comité de Reputación Corporativa**

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

#### **Comisión del Código Ético**

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

La comisión, presidida por la Dirección de Auditoría Interna, está formada por representantes de algunas de las unidades más directamente involucradas en los asuntos contemplados en el Código Ético.

La Comisión del Código Ético reporta sus actuaciones al Comité de Dirección y a la Comisión de Auditoría y Control.

#### **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 (Presidencia y Secretaría de la Comisión).
- Financiación y Mercado de Capitales.

• Marketing Corporativo y Reputación.
• Relaciones Laborales.
• Servicio al Cliente

Gas Natural Fenosa cuenta con comisiones locales en distintos países en los que desarrolla sus operaciones, 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.

### Composición comisiones locales <sup>(\*)</sup>

Argentina-Brasil-Colombia-Italia-México-Moldavia- Panamá	
Presidente	Recursos Humanos
Vocal	Auditoría Interna
Vocal	Comunicación
Vocal y Secretario	Asuntos Jurídicos

<sup>(\*)</sup> Las consultas y notificaciones procedentes de países distintos de los anteriores son gestionadas por la Comisión 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.

### Mapa de riesgos reputacionales

En 2013, Gas Natural Fenosa ha desarrollado un proyecto para la integración del riesgo reputacional en el modelo de gestión del riesgo de la compañía. El proyecto ha permitido elaborar un exhaustivo mapa de riesgos reputacionales que identifica el grado de gestión de los mismos, en caso de que se materialicen, en función de su impacto sobre los distintos grupos de interés.

A partir de este mapa, ha sido posible priorizar los 21 riesgos más relevantes, sobre los que progresivamente la compañía analizará el posible impacto de su materialización sobre la reputación corporativa y a partir de ahí, se definirán planes para su gestión y mitigación.

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 (RepTrak Pulse) en función de la estima, admiración y respeto, confianza e impresión generada. Adicionalmente, esta metodología desarrolla un análisis racional (RepTrak Index) de la

reputación de la compañía, valorando 27 atributos agrupados en siete dimensiones: oferta, trabajo, gobierno, liderazgo, innovación, ciudadanía y finanzas.

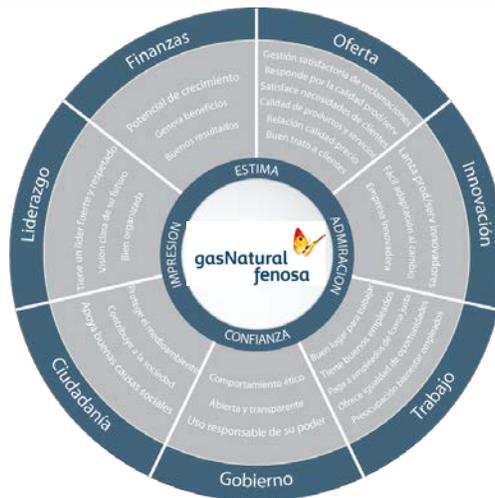
En la actualidad, la compañía utiliza esta herramienta en Argentina, Brasil, Colombia, España, México y Panamá. En España, Gas Natural Fenosa continúa siendo la compañía energética mejor valorada, si bien los resultados obtenidos muestran una tendencia a la baja, en línea con la valoración general que reciben sus empresas competidoras.

Otras referencias independientes como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) 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, siendo la segunda empresa más reputada de su sector en la última edición de 2013. Cabe destacar la calificación obtenida por las filiales de la compañía en Argentina y México, que ocupan el primero y el segundo puesto dentro del sector, respectivamente.

Asimismo, Gas Natural Fenosa se encuentra en el puesto 15 del ranking MERCOS Responsables, una clasificación específica que valora las políticas y prácticas de las empresas en materia de responsabilidad corporativa.

Adicionalmente, Gas Natural Fenosa realiza una escucha activa de presencia de la compañía en internet e identifica las menciones a la compañía respecto a las dimensiones de RepTrak y las cuantifica en función de su notoriedad (menciones o seguidores en la red que tiene una noticia o comentario) y notabilidad (polaridad positiva, negativa o neutra que tienen los comentarios). Esta metodología hace que Gas Natural Fenosa cuente con un modelo único de medición de la reputación.

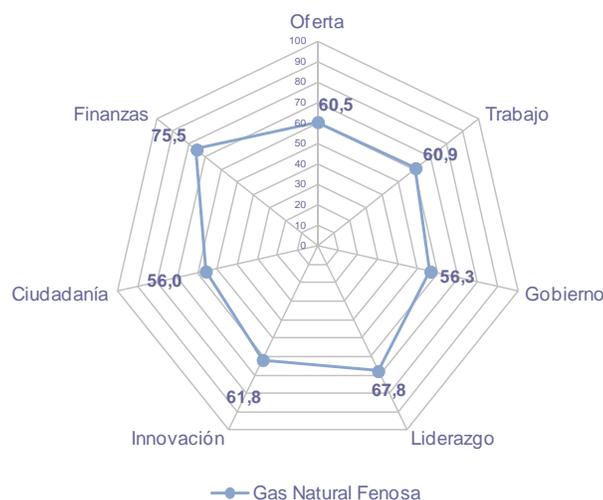
## Metodología RepTrak



## RepTrak Pulse: la percepción de Gas Natural Fenosa entre la sociedad (\*)



## RepTrak Pulse: la reputación de Gas Natural Fenosa por dimensiones (\*)



(\*) Resultado acumulado 2013.

## Los Grupos de interés de Gas Natural Fenosa

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	
<b>Accionistas e Inversores</b>	Inversores institucionales. Accionistas de referencia. Accionistas minoritarios. Obligacionistas / bonistas. Titulares de preferentes
<b>Grupos Financiadores</b>	Bancos institucionales. Bancos comerciales

<b>Socios de negocio</b>	Personas físicas o jurídicas con las que se comparte un proyecto empresarial concreto.
<b>Clientes</b>	Minoristas. Mayoristas. Clientes esenciales y colectivos sensibles. Clientes PPAs (Power Purchase Agreement).
<b>Empleados</b>	Empleado en activo. Empleado pasivo. Exempleado. Representantes de trabajadores. Representantes de partícipes del fondo de pensiones.
<b>Proveedores</b>	Suministradores estratégicos. Contratistas de obra y mantenimiento. Empresas colaboradoras. Proveedor
<b>Sociedad</b>	Comunidades afectadas. Asociaciones de consumidores. Organizaciones no gubernamentales (ONGs). Asociaciones sectoriales Nacionales e Internacionales. Medios de comunicación. Organismos académicos. Sociedad en general.
<b>Administraciones / Organismos reguladores</b>	Reguladores sectoriales. Reguladores de los mercados. Administración Nacional y/o Supranacional. Administración local.
<b>Analistas</b>	Analistas financieros. Agencias de rating. Analistas no financieros (ESG).
<b>Agencias aseguradoras y reaseguradoras</b>	Empresas dedicadas al aseguramiento de personas, bienes, y todo tipo de productos incluidos los financieros, a cambio de una cuota o prima.
<b>Agentes del Mercado</b>	Comercializadores. Generadores/productores. Generadores de régimen especial. Transportistas. Distribuidores. Operadores

### Diálogo con los grupos de interés

Para Gas Natural Fenosa, el desarrollo de un clima de confianza con sus grupos de interés es imprescindible para el éxito de los planes de negocio de la compañía y la aceptación social de la misma. Por ello, 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 Gas Natural Fenosa tiene presencia.

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

- **Acciones de consulta.** Bidireccionales, donde la compañía y sus grupos de interés interactúan para un intercambio de información ágil y fluido. Las conclusiones son consideradas 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.

Las principales acciones de diálogo desarrolladas por Gas Natural Fenosa en 2013 han sido:

<b>Clientes</b>	
<b>es de consult</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas a clientes actuales y potenciales, para valorar su satisfacción e identificar necesidades y expectativas en todos los segmentos, productos y procesos.</li> <li>• Implantación del proyecto Net Promoter Score <i>online</i> en los procesos Servigas y Servielectric emergencias, incidencias de Pymes Energy Class y contratación <i>online</i>,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo activo con organismos representantes de los clientes para resolución de consultas y otras acciones de colaboración e información, así como atención a requerimientos de acciones relacionadas con la pobreza energética.</li> <li>• Colaboración con el Consejo de Consumidores y Usuarios de España y con el ERGEC (Grupo Europeo de reguladores de la energía, en lo relativo a consumo).</li> <li>• Estudios continuos sobre conocimientos de productos como Servigas y Servielectric, así como, de otra índole como, intención de cambio, preferencia de marca, notoriedad etc.</li> <li>• Estudios sobre seguimiento de la competencia, tanto en mercado residencial, como pymes.</li> <li>• Consultas sobre las preferencias de los clientes en su comunicación con Gas Natural Fenosa, buscando siempre el compromiso de atender de forma adecuada y con niveles importantes de satisfacción a cada cliente.</li> <li>• Prospecciones en comunidades de propietarios en el mercado terciario, de cara a establecer necesidades de oferta y planteamientos energéticos, que contribuyan a optimizar los consumos.</li> </ul>
Acciones divulgativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el III Foro de Experiencia de Clientes organizado por ICADE y la consultora Lukkap</li> <li>• Participación en el XXXIV Congreso Nacional de Estadística e Investigación operativa</li> <li>• Divulgación a través de la Oficina de Garantía de Servicio al Cliente a los organismos representantes de los clientes de información sobre la evolución del sector y de los productos y servicios, así como acciones formativas a personal que realiza labores de atención a los consumidores y a clientes asociados dichas organizaciones.</li> <li>• Jornadas de formación dirigidas a grandes clientes para profundizar sobre contenidos de interés en materia de energía y tendencias de mercado.</li> <li>• Comunicación a clientes dados de alta en la Oficina Virtual de la disponibilidad de obtener sus facturas de forma <i>online</i>, en el marco del proyecto GO TO ON-LINE.</li> <li>• En México, campañas de concienciación a través de la factura bajo los lemas: “Cuidate del monóxido”, “Uso eficiente del Gas Natural” y “Consejos de Seguridad y Ahorro”.</li> <li>• En Colombia, campaña “Conoce tu Factura” con información explicativa sobre el contenido de las facturas a través de redes sociales, el programa de jornadas con la comunidad “Gas Natural al parque” y el canal de televisión corporativa en centros del gas.</li> </ul>

Accionistas/ Inversores	
Acciones de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con las principales firmas de análisis bursátil para la elaboración de informes de percepción de mercado y estimaciones de resultados.</li> <li>• Reuniones <i>one on one</i> celebradas con inversores.</li> <li>• Atención continua a las solicitudes de información de analistas e inversores institucionales y consultas a la Unidad de Relaciones con Inversores.</li> <li>• Atención a las solicitudes de información de pequeños accionistas, tanto a través de Internet, teléfono o correo, como de forma presencial.</li> <li>• Mantenimiento de un espacio web propio destinado a inversores individuales, así como un teléfono de atención gratuito.</li> </ul>
Acciones divulgativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retransmisión, vía Internet, de las presentaciones trimestrales de resultados y de la actualización del Plan Estratégico</li> <li>• Realización de <i>roadshows</i>, a iniciativa de Gas Natural Fenosa, para visitar a inversores de renta fija y renta variable, e informarles de los resultados, situación actual y planes de la compañía. Se realizó por primera vez un <i>roadshow</i> de renta fija por Asia.</li> <li>• Realización de presentaciones divulgativas destinadas a pequeños accionistas, tanto en Barcelona (2) como en Madrid (2).</li> </ul>

Empleados	
Acciones de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edición 2013 de la Encuesta de Clima y Compromiso a todos los empleados de Gas Natural Fenosa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas del programa Dialoga de comunicación interna que facilitan la interacción de los empleados con la dirección de la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío de la encuesta de percepción acerca de la formación y de los procesos de la Universidad Corporativa a 171 directivos de 11 países, con un 67,3% de respuesta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de evaluación de satisfacción con la formación, cumplimentada por más de 25.000 alumnos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de más de 2.000 evaluaciones de aplicación de la formación al puesto de trabajo, en 10 países.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión del informe de eficacia de la formación a responsables de los negocios, corporativos y los business partners.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de identificación de necesidades formativas con directivos de negocio y corporativos</li> </ul>
Acciones divulgativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión del Modelo de Liderazgo a través de entre otros, la Universidad Corporativa, la intranet y la publicación impresa y digital de la Guía de Desarrollo,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña de comunicación para fomentar la utilización de la Universidad Corporativa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera fase de la comunicación del programa de idiomas 2014 en la intranet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de 346 personas dentro de Negocio Minorista que asumen la responsabilidad de integrar los criterios aprendidos, sensibilizar y divulgar las normas asociadas al proyecto de Seguridad y Salud de Gas Natural Fenosa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgación de información de riesgos de actividades e instalaciones en colaboración con el ISSGA (Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y colaboración con UNESA en el “Grupo de Trabajo Eléctrico” para la actualización de la Guía Técnica sobre protección de los trabajadores frente al riesgo eléctrico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas de promoción de la salud como la conferencia sobre salud cardiovascular, el taller de cocina sana y la campaña “Prepárate para el verano”.</li> </ul>	

Proveedores	
Acciones de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuación de los proyectos KAS (Programa Key Account Supplier) y Gestión Integral de Contratos (GIC) para realizar un seguimiento más cercano con los proveedores y potenciar una mayor relación con aquellos más relevantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de evaluación de satisfacción con la formación a 2.871 proveedores participantes de la Universidad Extendida</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Moldavia, envío a proveedores de una encuesta que detecte aspectos a mejorar.</li> </ul>
Acciones divulgativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas de presentación del Plan de Compromiso Seguridad y Salud a las principales empresas colaboradoras de Gas Natural Fenosa con la participación del Consejero Delegado así como los Directores Generales de diferentes áreas de Gas Natural Fenosa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Argentina, seminarios de capacitación gratuita a empresas, en el marco del programa “Valor para Proveedores”, en materia de: “Salud y Seguridad en el Trabajo”, “Taller de Negociación” y “Comercio Internacional y Economía”.</li> </ul>

Sociedad	
Acciones de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y análisis de 881 propuestas de colaboración y atención a organizaciones y entidades, para mayor conocimiento de sus proyectos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Argentina, nueva edición del <i>focus group</i> que la compañía desarrolla a fin de que proveedores, clientes, sociedad civil, empleados y representantes de la industria expresen su opinión.</li> </ul>
Acciones divulgativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en el grupo de trabajo del London Benchmarking Group.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>67 de notas de prensa publicadas en España sobre actividades de patrocinio y mecenazgo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos con universidades con el objetivo de compartir conocimiento y experiencia en materia de energía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña de sensibilización medioambiental en el ámbito de grandes clientes para restaurar la ribera del río Arga en Etxarri y recuperar el hábitat natural del visón europeo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhesión al Pacto por la Biodiversidad promovido por el ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la Carbon Expo celebrada en Barcelona sobre comercio mundial de derechos de emisión de dióxido de carbono</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertenencia a la Asociación Española para la Calidad, destacando el papel de la compañía en la Comisión de Certificación del Centro de Registro y Certificación de Personas (Cerper).</li> </ul>

### Orientación al cliente

#### Principios de actuación responsable con los clientes

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

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

### 1. El cliente, centro de las operaciones de Gas Natural Fenosa

La orientación al cliente es uno de los valores que guían la manera de actuar de Gas Natural Fenosa.

La compañía busca diferenciarse mediante el desarrollo de 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 objetivo de proporcionar un servicio excelente y ofrecer una respuesta rápida y efectiva, Gas Natural Fenosa ha adoptado un enfoque proactivo para mejorar la calidad del servicio de la atención que ofrece y la eficiencia operacional de sus procesos a través de un enfoque basado en la mejora continua.

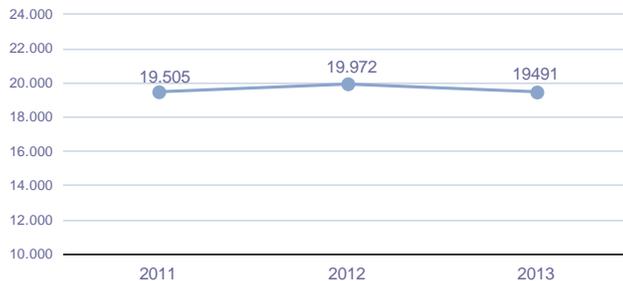
Para Gas Natural Fenosa es clave extender el objetivo de excelencia en el servicio a la gestión de la cadena de suministro. Los proveedores son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa, por ello, la compañía promueve el mantenimiento de relaciones a largo plazo y de confianza con los proveedores, bajo principios de control y gestión del riesgo que garanticen un suministro y una prestación de servicios excelente de acuerdo a los estándares establecidos.

Los desafíos más inmediatos para Gas Natural Fenosa en materia de orientación al cliente pasan por incorporar aún más la voz del cliente y su opinión en el diseño y desarrollo de herramientas, canales y acciones orientadas a potenciar la relación con éstos. Respecto a la gestión de proveedores los principales retos para la compañía son la homogeneización de los contratos y las condiciones globales de contratación.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Transformación de los procesos internos de gestión, dotándolos de una “visión del cliente”. ●	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente con Servigas y la facturación a través de la metodología “customer journey” que analiza la experiencia del cliente en sus interacciones con la compañía.
Adaptación del ciclo de ingresos a las necesidades del cliente. ●	Impulsar el canal <i>online</i> como alternativa a canales convencionales de marketing directo y abrir nuevos espacios en redes sociales
Proyecto para la implantación de la firma digital de documentos (pedidos y contratos) en Brasil. ●	Implantar el proyecto para la implantación de la firma digital de documentos (pedidos y contratos) en Italia.
Continuación en Argentina de la coordinación, para el resto de filiales de Latinoamérica, del programa de capacitación gratuita a proveedores bajo el concepto de Cadena de Valor ●	Consolidar la herramienta TSMS que permitirá tener una pre validación de proveedores y un registro único de los mismos

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

### Puntos de suministro gas y electricidad (miles)



### Clientes de gas y electricidad (miles) (\*)

	2013	2012	2011
<b>Clientes gas</b>			
Tarifa de último recurso.	1.640	1.795	2.146
Mercado liberalizado (consumos >50.000 kWh/año hasta 500 MWh/año en alta presión y hasta 1.000 MWh/año en baja presión).	33	32	31
Mercado liberalizado (resto consumos).	2.692	2.386	2.187
<b>Total</b>	<b>4.365</b>	<b>4.213</b>	<b>4.364</b>
<b>Clientes electricidad.</b>			
Tarifa de último recurso.	2.673	2.857	3.074
Mercado liberalizado (potencia <10kW).	1.375	1.082	723
Mercado liberalizado (potencia >10kW y ventas hasta 0,75 GWh) (Pymes y otros).	291	302	274
<b>Total</b>	<b>4.339</b>	<b>4.241</b>	<b>4.071</b>

(\*) Datos de España

## 2. Calidad y fiabilidad del servicio

El mantenimiento de las instalaciones de gas y electricidad es un aspecto esencial dentro de la misión de Gas Natural Fenosa para alcanzar un nivel de calidad y fiabilidad del servicio satisfactorio para sus clientes y dar cumplimiento con los requisitos reglamentarios de los países en que opera la compañía y los más exigentes estándares de la industria siempre bajo criterios de seguridad, calidad y eficiencia de las operaciones.

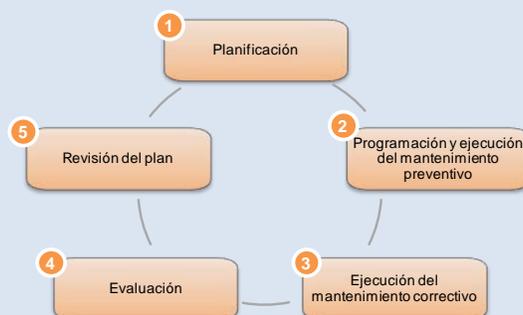
El objetivo del mantenimiento es mejorar la fiabilidad y seguridad de las redes de gas y electricidad, así como mantener un alto nivel de calidad de servicio. Subestaciones, cables, líneas aéreas de la red de electricidad y tuberías, válvulas y resto de elementos de la red de gas son los principales activos gestionados bajo este objetivo.

El mantenimiento de la red gestiona el ciclo de vida de las instalaciones, desde la identificación de las necesidades de mantenimiento de cada instalación para asegurar su correcto funcionamiento, hasta su renovación al final de su vida útil. Además incluye la reparación de los incidentes y fallos de la red para minimizar los tiempos de respuesta, puesta en seguridad y reposición del servicio.

Gas Natural Fenosa utiliza modernos e innovadores métodos y equipos de trabajo que son incluidos en procedimientos de trabajo seguros y eficaces. Revisiones desde helicóptero, ensayos termográficos, diagnóstico del estado de aislamiento de cables, análisis predictivos en transformadores e interruptores, equipos de detección de gases, cámaras para detección de defectos en soldaduras, etc. son algunas de las herramientas ya incorporadas en los actuales programas de trabajo de Gas Natural Fenosa. Asimismo, la compañía promueve una estrecha colaboración con 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 de Mantenimiento de Gas Natural Fenosa se recoge el ciclo de mantenimiento de un activo en todas sus fases, estableciendo las siguientes etapas:



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.

Para el seguimiento y control de los planes de mantenimiento, cada uno de los negocios dispone de una herramienta informática (SAP-PM), 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.

Al igual que el resto de los procesos de Gas Natural Fenosa, los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo están incluidos dentro del Sistema de Gestión Integral, que asegura el cumplimiento de los estándares de calidad ISO 9001, de gestión medioambiental ISO14001 y de Seguridad y Salud OSHAS18001. Asimismo, estos procesos sometidos periódicamente a las revisiones de las áreas de Auditoría Interna, Seguridad y Calidad Técnica de la compañía.

De manera alineada al programa de excelencia operacional de la compañía, el modelo de mantenimiento, innova constantemente en métodos y patrones de eficiencia que aseguren un óptimo funcionamiento de las redes de gas y electricidad, incrementando los esfuerzos donde tiene lugar mayor impacto.

Se analizan periódicamente los incidentes de red, sus causas y la forma de evitarlas; de forma permanente se revisa el alcance y frecuencia de las actuaciones preventivas y predictivas y se busca el dimensionamiento óptimo para lograr una respuesta rápida y eficaz. Todo ello a través del trabajo conjunto con el mejor equipo de empresas colaboradoras.

El mantenimiento correctivo y la atención de urgencias tienen como objetivo prioritario poner en situación segura las instalaciones así como reponer el servicio en el plazo más breve posible. Para ello la compañía define los tiempos mínimos de atención de cualquier imprevisto en las instalaciones, dando prioridad a la puesta en seguridad y a garantizar la continuidad del suministro.

El resultado de las actuaciones de mantenimiento se refleja 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, el número de incidentes por kilómetro de red, etc.

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

PeakSaving que la compañía gestiona en Buenos Aires y que permite modular los picos de demanda que se producen durante el invierno en esta ciudad.

Adicionalmente, en distribución eléctrica, Gas Natural Fenosa participa en varios proyectos de I+D para el almacenamiento de la energía en baterías.

Los principales proyectos de inversión llevados a cabo en Latinoamérica, durante el año 2013, son la renovación de red en Méjico (Monterrey, 45 Km) y en Brasil (Rio de Janeiro, 40 Km), la renovación de acometidas en Buenos Aires (12.000 acometidas), y la normalización y mejora de redes en Electricaribe (Colombia).

### Plan de sustitución de tuberías en Brasil

Actualmente, en la ciudad de Río de Janeiro (Brasil) existen 370 km de red de baja presión (22 mbar) construidas con tubería de hierro fundido. Este material actualmente está considerado como un “material obsoleto”, siendo susceptible de presentar una mayor tasa de fugas tras un cambio a un gas seco como el gas natural.

La política de Gas Natural Fenosa en relación a las tuberías de este material consiste en la ejecución de planes de renovación a medio y largo plazo, sustituyendo las existentes por otras de polietileno, con el fin de aumentar los niveles de seguridad, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (metano) e incrementar la eficiencia por disminución de los gastos de reparación.

En consecuencia, la compañía ha diseñado un plan de sustitución progresiva de estas tuberías hasta el horizonte del año 2020. El ritmo renovación futuro contemplado en el Plan Estratégico vigente hasta 2017 se sitúa en los 60 km anuales.

Las longitudes renovadas desde el año 2010 son las siguientes:

Año	2010	2011	2012	2013	Previsto 2014 - 2017
Longitud (m)	28.200	42.092	49.596	35.489	60.000

### Plan de Inversiones en Electricaribe

Electricaribe es la empresa del grupo Gas Natural Fenosa que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en la Costa Caribe colombiana.

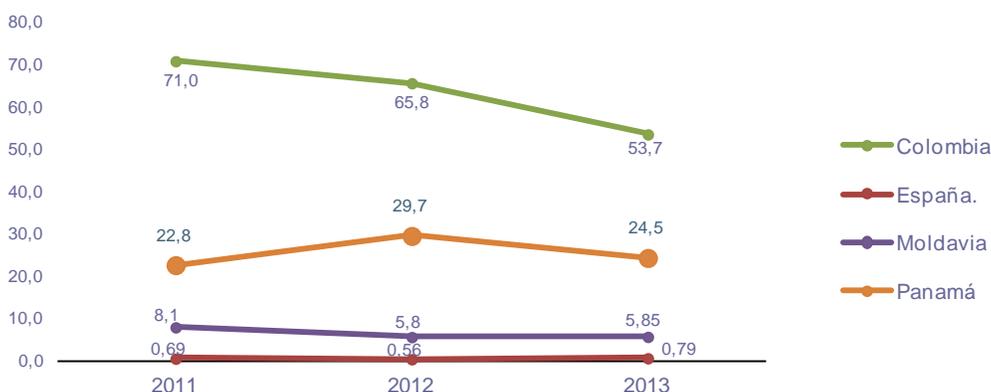
Con el fin de garantizar y mejorar la calidad y la fiabilidad del suministro de electricidad a sus clientes, la compañía ha definido un Plan de inversiones en Colombia con los objetivos de disponer de capacidad necesaria para atender el crecimiento de la demanda, eliminar la sobrecarga en los activos de la empresa, ofrecer una continuidad y calidad del servicio acorde a las exigencia regulatorias, disminuir las pérdidas y eliminar los sobrecostes operativos por restricciones.

Las inversiones desarrolladas en el año 2013 han alcanzado los 67,9 millones de euros y se han centrado en las siguientes actuaciones:

- Construcción de 6 nuevos circuitos de media y baja tensión.
- Construcción de 21 Km de red de media y baja tensión.
- Recondicionar 56 Km de red de media y baja tensión.
- Intervenir 38 circuitos de media y baja tensión.
- Intervenir 25 estructuras de Arquitectura de Red.
- Ejecutar 47 proyectos de Protección de Red.
- Reparar 43 Km de red deteriorada.
- Instalar o cambiar más de 4.000 transformadores de distribución.
- Proteger cerca de 3.000 transformadores de distribución.
- Reponer 212 transformadores con red mono-hilo.
- Culminar y/o gestionar el desarrollo de cerca de 30 proyectos de alta tensión.

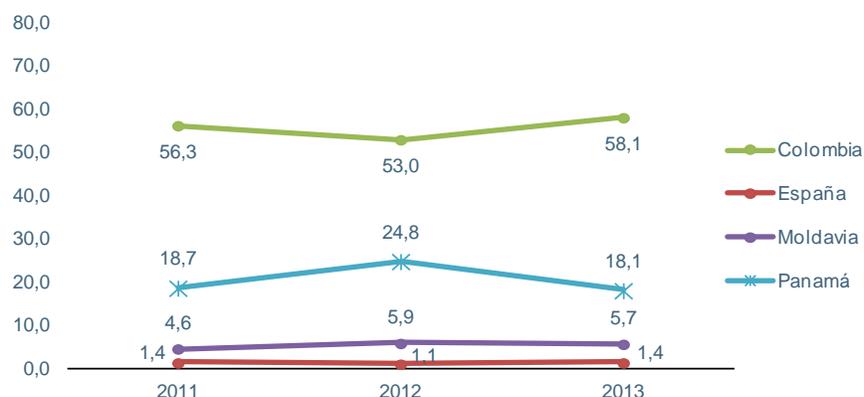
Gracias a los continuos planes de acción de mejora de los activos, la evolución de los indicadores de calidad han mejorado sustancialmente. A modo de ejemplo, entre 2012 y 2013, se logró una mejora del 18% en tiempo de interrupción (TIEPI).

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



(\*) Datos de relativos al negocio eléctrico.

### Frecuencia de corte de energía eléctrica (Nº de interrupciones por cliente) (\*)



(\*) Se define como el número medio de interrupciones que un cliente experimentaría o SAIFI (System Average Interruption Frequency Index):  $N^{\circ}$  total de interrupciones a clientes/ $N^{\circ}$  total de clientes suministrados. Los clientes se han asimilado a puntos de suministro.

## 3. Productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente

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

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

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

Con objeto de hacer frente a estos retos, la compañía ha definido una serie de palancas de actuación cuyo fin último es alcanzar la excelencia en la gestión de sus clientes. De este modo, Gas Natural Fenosa entiende como factores clave de éxito el conocimiento de las necesidades del cliente, el fomento de una relación de confianza basada en la comunicación y la transparencia, el logro de la excelencia en la prestación del servicio de atención al cliente y la mejora, como consecuencia de todo lo anterior, del nivel de satisfacción de los mismos.

### 3.1. Conocimiento de las necesidades del cliente

Gas Natural Fenosa cuenta con herramientas y planes específicos destinados a conocer cuáles son las prioridades de sus clientes y escuchar sus necesidades. En base a estas prioridades, la compañía diseña una amplia variedad de productos y servicios personalizada para cada cliente en función de sus requerimientos particulares.

Con el objetivo de cubrir todas las tipologías de clientes, la gama de productos y servicios de Gas Natural Fenosa está segmentada, y les ofrece la posibilidad de escoger aquellos que más se adapten a su perfil de consumo.

A lo largo de 2013, la compañía ha llevado a cabo distintas acciones para profundizar en el conocimiento de sus clientes. Destacan los estudios realizados con clientes finales y los pre-test sobre lanzamientos al mercado, que permiten obtener una orientación más efectiva a las necesidades del mismo. Además, la compañía ha lanzado el nuevo Gestor de Campañas que ayuda a modelizar el perfil de cliente y los productos adecuados al mismo. Por último, Gas Natural Fenosa se ha apoyado en la monitorización de las redes sociales, como herramienta de ayuda para adaptar los productos a las necesidades del cliente, con mayor criterio.

### **Eficiencia operacional en la relación con los clientes**

La eficiencia de las acciones en las que se produce un contacto con el cliente genera beneficios mutuos. Para la compañía, se reducen los costes comerciales de la captación y de los diferentes procesos, y para el cliente, se reducen los tiempos de resolución de dudas o reclamaciones y se agiliza el trato.

Las iniciativas desarrolladas en 2013, para gestionar la oferta comercial y la relación con el cliente de forma más eficiente, han sido:

- Desarrollo de una base de datos, para la optimización de los datos de clientes actuales y potenciales.
- Potenciación del canal *online* para divulgar el catálogo de productos, así como, la contratación a través de una página web más operativa, sencilla de utilizar y dinámica.
- Inclusión de una encuesta *online* que permite identificar áreas de mejora constantemente.
- Fomento de la contratación *online*, que aumenta la autonomía del cliente en el momento de la contratación de un producto del catálogo.

En 2014, Gas Natural Fenosa prevé poner en marcha la Tienda *online*. Con este nuevo espacio, la compañía quiere ofrecer modelos de equipamientos, SmartHomes (servicontrol) y servicios para otras energías.

También durante 2014, la compañía pondrá en marcha la prueba piloto de proyecto Movilidad en la fuerza de ventas consistirá en cargar los clientes potenciales a los cuales dirigirse de forma eficiente, con datos concretos y un alto nivel de detalle, a fin de que los comerciales puedan ofrecer los productos adecuados a cada uno de los clientes. Este proyecto tiene por objetivo final contribuir a la inmediatez en resultado, así como la actualización de potenciales, productos, tarifas, campañas, etc., en tiempo real.

La captación de nuevos clientes también constituye una prioridad para Gas Natural Fenosa. En este sentido, las áreas con mayor potencial para la compañía se encuentran en Portugal, en el ámbito minorista, y en Francia, Alemania y Bélgica en el caso de clientes mayoristas. Gas Natural Fenosa también busca la fidelización de sus clientes actuales a través de la personalización de la oferta y mediante el desarrollo de productos de valor añadido. A modo de ejemplo, la compañía ofrece a los clientes *premium* formación que contribuye a analizar y comprender mejor los mercados energéticos para ajustar las demandas de energía.

#### **Adaptación del precio de los servicios a las necesidades del cliente**

Gas Natural Europe ha implementado un servicio en Francia, Bélgica, Holanda y Alemania denominado Clicks, por medio del cual los clientes, cuyo consumo tiene un volumen superior a un mínimo establecido previamente, pueden fijar el precio sobre parte o el total del consumo previsto para un periodo determinado del contrato.

Para ello, la compañía establece mecanismos ágiles de intercambio de información a fin de aprovechar momentos favorables de mercado. Estos mecanismos incluyen primas de riesgo establecidas y cuantificadas por la Dirección de Riesgos de Gas Natural Fenosa.

El principal reto para Gas Natural Fenosa, ahora, es ser capaz de analizar el *feedback* de los contactos que no derivan en un contrato. La captación de estos datos contribuirá al enriquecimiento de las bases de datos de la compañía y servirá como herramienta para el refuerzo de la comunicación con clientes actuales y potenciales.

#### **Oferta comercial completa, eficaz y eficiente**

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

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



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

Las campañas promocionales desarrolladas por Gas Natural Fenosa hacen énfasis en la contratación de productos que incluyen gas y electricidad, y en ampliar los servicios prestados al cliente más allá del suministro energético. De este modo, la compañía orienta al cliente en cuestiones energéticas, complementando su gama de productos y mejorando las condiciones sobre la totalidad de la oferta para todos sus clientes.

### 3.2. Comunicación y transparencia con el cliente

#### Nuevas vías de comunicación

Gas Natural Fenosa se enfrenta a un cliente que requiere cada día un mayor nivel de información y diálogo con la compañía. Para ello, ha adaptado las comunicaciones con sus clientes a través del uso de las nuevas tecnologías, favoreciendo un contacto permanente con los mismos.

Estas nuevas vías de comunicación permiten a Gas Natural Fenosa conocer de primera mano las necesidades de sus clientes, optimizar su servicio de atención y ser más eficiente, desde el punto de vista operativo, ofreciendo productos y servicios innovadores.

El empleo de nuevas tecnologías se concreta en los siguientes puntos:

- Empleo del canal *online* para la contratación de servicios y la venta de nuevos productos. El canal cuenta con una nueva área privada, que favorece la visualización y la navegabilidad, dotándole de una mayor funcionalidad.

- Creación de nuevos servicios basados en plataformas online. La nueva web de contratación permite llegar al cliente las 24 horas del día, los 365 días de año y asesorarle de una forma más eficiente, ofreciendo tarifas y productos adecuados a cualquier hogar o negocio.
- Posibilidad de visualizar las facturas en el móvil lo que contribuye a desarrollar nuevas fuentes de comercialización, información y atención.
- Comunicación a través de las redes sociales. Algunos países en los que opera la compañía disponen de perfil propio, para establecer una comunicación bidireccional con sus grupos de interés.

En 2014, Gas Natural Fenosa tiene previsto desarrollar nuevos perfiles de la compañía en twitter y facebook, con el objetivo de potenciar la atención y las vías de comunicación con cliente actual y potencial y ampliar los módulos de información accesible a través de aplicaciones para móviles.

### Gas Natural Fenosa en las redes sociales (España y Latam)



## 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.

Cabe destacar que 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.

Acciones de comunicación a través de la factura	
<b>Colombia Gas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Direcciones de Facebook, Twitter y YouTube de la compañía, con objeto de impulsar la comunicación a través de las redes sociales.</li><li>- 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.</li><li>- Línea de atención específica de protección de datos de los clientes.</li></ul>
<b>México</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Campaña Cuídate del monóxido, con consejos de seguridad sobre las instalaciones de gas.</li><li>- Campaña Uso eficiente del gas natural, donde se recomienda la revisión de las instalaciones.</li><li>- Campaña Consejos de seguridad y ahorro, con medidas para promover el ahorro y el buen uso de la energía.</li></ul>
<b>Panamá</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Números de contacto de Centros de Servicio al Cliente 24 horas y de la Línea Gratuita de Gas Natural Fenosa.</li><li>- Ajustes de depósito de garantía a los clientes de las cuatro zonas de concesión.</li><li>- Cambios de tarifa.</li></ul>

Respecto a las comunicaciones a clientes realizadas por la compañía, cabe destacar que Gas Natural Fenosa no registró, en 2013, 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.

Gas Natural Fenosa es socio de Autocontrol, asociación sin ánimo de lucro que gestiona el sistema de autorregulación publicitario español. Asimismo, Gas Natural Fenosa está adherida al Código de Autorregulación Publicitaria sobre Argumentos Ambientales. Las compañías adheridas a este código asumen el compromiso de realizar un uso responsable y veraz de los mensajes publicitarios que utilicen argumentos de carácter ambiental.

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

	2013	2012	2011
Nº de clientes registrados al final de año.	1.073	871	784
Nº de transacciones <i>online</i> en la Oficina Virtual.	5.841	4.471	3.729
Nº de altas de cliente en factura <i>online</i> .	170	164	93

### 3.3. Servicios de atención al cliente

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

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

- Canales de atención y gestores de atención telefónica, formados para ofrecer al cliente un trato personalizado y eficaz, y dotados de las más modernas tecnologías.
- La Oficina de Garantía, encargada de atender a los organismos que representan a los clientes.
- La web y la Oficina Virtual, que facilitan de manera ágil y rápida 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).

Gas Natural Fenosa cuenta con varios proyectos en marcha destinados a conocer las prioridades del cliente, para así adoptar medidas y modificar procesos que mejoren la atención ofrecida. Entre estos proyectos destaca “La voz del cliente”, con el que la compañía espera sentar las bases de su modelo de gestión de clientes.

En especial, Gas Natural Fenosa está potenciando la mejora de los servicios de atención para los clientes con mayores consumos. Los procesos buscan la atención personalizada, basada, no solo en la venta de gas y electricidad, sino en ofrecer información complementaria adicional de interés, así como otros productos y servicios que ayuden al cliente a mejorar su eficiencia energética y reducir su consumo. De este modo, la compañía persigue ofrecer un sistema de atención personalizado que incluya todos los servicios asociados al proceso de contratación

En este sentido y con el objetivo de mejorar y simplificar el proceso de atención al cliente, Gas Natural Fenosa está desarrollando el proyecto “Iceberg”. Esta iniciativa busca ofrecer un trato personalizado al cliente de acuerdo a sus necesidades. Desde el primer momento que éste contacta con el servicio de atención telefónica y a través de un sistema de reconocimiento de voz, a aquellos clientes con preocupaciones recurrentes se les ofrece un trato más especializado. Al final de la llamada se incorpora un sistema de comprobación de su satisfacción con la resolución que redirige de nuevo a la plataforma de atención automáticamente a aquellos clientes que consideran que su petición no fue resuelta. De esta forma se mejora la experiencia del cliente y se reducen el número de rellamadas por peticiones que el cliente considera no resueltas.

#### Energy Class

El servicio Energy Class nace en el año 2011 con el objetivo de ofrecer un servicio exclusivo a los clientes de Gas Natural Fenosa de mayor valor y así favorecer la fidelización y retención de los mismos.

Energy Class es un servicio pionero en el sector energético, atendido por un grupo de

profesionales altamente cualificados que ofrecen a los clientes una gestión integral a través de un teléfono gratuito las 24 horas del día, los 365 días del año. Los más de 42.000 clientes de gas y electricidad incluidos en este servicio ya disfrutan de un trato preferente y asesoramiento sobre su suministro energético y gestión de sus contratos.

Durante 2013, la compañía atendió a través del servicio Energy Class, más de 186.000 gestiones solicitadas y ha ofrecido unos estándares de calidad por encima de la media del grupo.

De cara a 2014, Gas Natural Fenosa tiene previsto desarrollar el servicio Energy Class Residencial, bajo la misma filosofía del servicio *premium* existente ya para pymes, donde el cliente recibirá asesoramiento en temas energéticos y se ofrecerá una mayor rapidez en la resolución de las reclamaciones.

La compañía mantiene una actitud proactiva en la comunicación con sus clientes, promoviendo la accesibilidad en los centros presenciales y en los medios digitales. Durante el 2013, ha puesto a disposición de sus clientes nuevos centros presenciales. En Electricaribe (Colombia), Gas Natural Fenosa ha fortalecido la red de canales de atención con 20 oficinas móviles que llegan a más de 54 municipios en la costa.

### **Mejora de los canales de contacto con el cliente en Colombia**

En Colombia, Gas Natural Fenosa ha encaminado sus esfuerzos en mejorar sus canales de atención con el fin de dar soluciones en el primer contacto sin necesidad de que el cliente tenga que acudir a otros canales.

Para conseguirlo, la compañía ha dado gran importancia a la formación personal de los asesores que han realizado talleres específicos.

Adicionalmente, a través de las Mesas de Pasión por el Servicio y con el apoyo de los procesos relacionados con el cliente, se ha logrado la disminución de las reclamaciones. Por cada mil clientes, las reclamaciones han pasado de 44,18 en 2012 a 32,60 en 2013; en términos de contactos para resolverlas, se ha pasado de 1,62 en el 2012 a 1,37 en 2013. Estos valores evidencian que los procesos han sido optimizados y que la información y comunicación hacia los clientes se ha desplegado de una manera más clara. Estos resultados son aún más satisfactorios si se tiene en cuenta el crecimiento en número de clientes de un año a otro, así como el incremento de operaciones que impactan al cliente

### **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.

En Brasil, todos los centros de atención cuentan con atención preferente para personas ancianas y con discapacidades físicas y en São Paulo, la compañía cuenta con el auto-atención (Tótem), para agilizar las atenciones.

Además, en Colombia, Gas Natural Fenosa ha desarrollado mecanismos que permiten dar una atención personalizada a los clientes, mediante la implementación de una fila preferencial, donde se atiende a personas con discapacidad física y otros colectivos vulnerables.

Adicionalmente, todos los empleados de la compañía tienen a su disposición el Manual de Atención al Cliente con Discapacidad, en la intranet.

### **3.4. Satisfacción y experiencia de cliente**

La gestión de los productos y servicios que la compañía ofrece está orientada a aumentar la satisfacción de los clientes, cumpliendo o superando sus expectativas, a través de la prestación de un servicio excelente.

En esta línea, el modelo de medición de la satisfacción del cliente se compone de dos bloques complementarios, por un lado una visión general de todos los clientes de la compañía, que constituye el índice de satisfacción global, y por otro lado, una visión de proceso donde se analiza la experiencia de clientes que han hecho uso de un servicio determinado y tienen un recuerdo reciente. Dentro del modelo se miden todos los segmentos de clientes, así como los principales competidores y los procesos críticos de la compañía con impacto en el cliente.. Este modelo se encuentra desplegado en todos los países, incorporándose en 2013, en Portugal.

Un año más Gas Natural Fenosa continúa como líder en satisfacción en el segmento minorista en España donde el índice de satisfacción global (en escala de 0-10), fue de 7,09 en el ámbito residencial y 6,31 en Pymes presentando una diferencia positiva frente a la media de la competencia que se situó en 6,43 y 5,83 respectivamente. En el segmento mayorista, el índice de satisfacción global se situó en 6,68, frente a la media de la competencia que fue de 6,53.

Gas Natural Fenosa realiza la medición de la satisfacción de los clientes de forma continua durante todo el año a través de diferentes canales, principalmente mediante encuesta telefónica, que permite obtener una muestra muy representativa del universo de clientes de la compañía.

#### **Medición continua de la satisfacción del cliente**

Cada vez es más necesario conocer la satisfacción de los clientes en el momento más próximo posible a la prestación del servicio. Como novedad en 2013, Gas Natural Fenosa ha implementado un nuevo canal de medición para algunos procesos críticos. Gracias a él, la opinión del cliente se refleja en una herramienta *online* en el mismo momento de su respuesta, permitiendo una actuación correctiva inmediata en los casos que sea necesario.

El proyecto NPS *online* ha permitido obtener semanalmente información detallada de los procesos de prestación del servicio Servigas y Servielectric emergencias, incidencias de los clientes Pymes Energy Class y del proceso de contratación vía web.

La metodología se basa en el envío de una breve encuesta vía mail o IVR a todos los clientes en los que la compañía ha realizado una intervención en alguno de los tres procesos anteriores. La opinión y comentarios se recogen a través de una herramienta que facilita su análisis y tratamiento

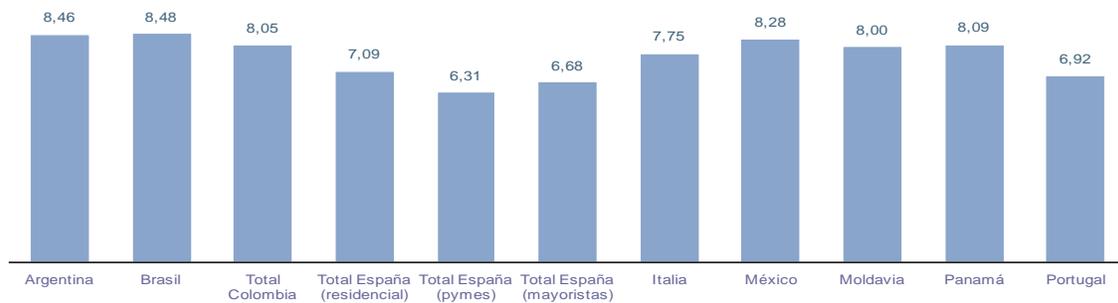
individualizado, permitiendo actuar de forma correctiva en los casos donde no se ha alcanzado el umbral de satisfacción requerido.

Gas Natural Fenosa no sólo mide la satisfacción de sus clientes con los diferentes procesos sino que tiene implantado un Programa de Mejora Continua basado en la metodología Lean Seis Sigma cuyo enfoque es pensar en procesos eficientes que satisfagan las demandas de los clientes. Este programa se apoya sobre tres pilares fundamentales: las herramientas Lean Seis Sigma, la comunicación a través de la intranet y los Premios Nuestra Energía que reconocen las mejores ideas de innovación y mejora de los empleados, y las personas, a través de la formación de Green Belt y Black Belt que apoyen la implantación y desarrollo del programa en toda la organización.

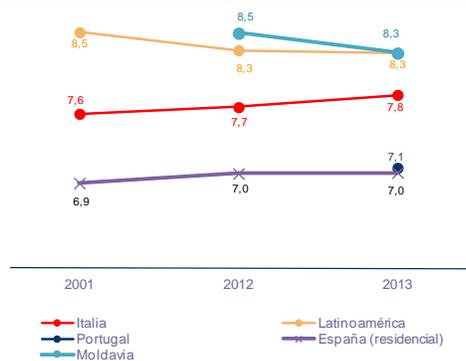
Pasión por el Cliente es un proyecto global de la compañía, cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente y superar sus expectativas, mejorando los procesos internos con el compromiso de toda la organización, mediante el análisis en profundidad de procesos, sugerencias de clientes y valoraciones de satisfacción y calidad. En el proyecto están involucrados, de forma directa, todos los procesos y negocios con impacto en el cliente final.

Cabe destacar que, Gas Natural Fenosa tiene el compromiso de poder atender a sus clientes desde cualquier lugar del mundo. En este sentido, la compañía ha analizado los niveles de satisfacción de las llamadas de offshoring y coinciden con los índices registrados por el resto de plataformas.

### Satisfacción de la calidad del servicio global.



### Imagen de la compañía.



## 4. Productos innovadores

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

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

En 2013 Gas Natural Fenosa ha superado la barrera de los dos millones de contratos en servicios de mantenimiento y asistencia en los hogares españoles. Este dato supone un incremento de la cartera en más de un 10%. Asimismo, se ha desarrollado un nuevo servicio, Servigas Complet, que añade la cobertura de piezas por un valor máximo de 300€/año, y viene a cubrir una prestación demandada por los clientes.

Entre los nuevos productos que Gas Natural Fenosa está desarrollando destacan:

- Comercialización y mantenimiento de equipos.
- Desarrollo de productos de movilidad basados en el gas natural vehicular, como la instalación de estaciones de gas natural licuado (GNL) y gas natural comprimido (GNC).
- Desarrollo de productos y servicios de eficiencia energética que permitan a los clientes diseñar una estrategia de consumo energético que optimice su patrón de consumo.

Para obtener una información más detallada de estos productos, vea el capítulo “Oportunidades sostenibles” de este informe.

### Anexo de indicadores

		Argentina	Brasil	Colombia (1)	España	Italia	México	Moldavia	Panamá	TOTAL	
Puntos suministro (miles)	Gas	1.556	899	2.518	5.171	455	1.348	na	na	11.947	
	Electricidad	na	na	2.396	3.772	na	na	846	529	7.543	
Número de clientes "desconectados" por impago clasificados por la duración total entre la desconexión por impago y el pago de la deuda.	Negocio de gas	Menos de 48 horas	19.911	17.395	236.874			37.500			
		Entre 48 horas y una semana.	2.278	10.359	62.310			35.216			
		Entre una semana y un mes	2.361	9.251	27.355			38.164			
		Entre un mes y un año	3.084	6.474	7			31.205			
		Más de un año.	501	0	0			24.234			
	Negocio eléctrico	Menos de 48 horas			281.734				1.129	63.137	

	Entre 48 horas y una semana.			17,39 1				2.346	9.090	
	Entre una semana y un mes			20,86 9				2.633	8.917	
	Entre un mes y un año			17,39 1				2.508	6.872	
	Más de un año.			10,43 5				-	0	
Número de clientes "desconectados" por impago clasificados por la duración total entre el pago y la reconexión. 2013	Negocio de gas	Menos de 24 horas	1.423	1.921	315,3 17			114,0 82		
		Entre 24 horas y una semana.	26,68 2	41,55 8	11,14 9			47,62 3		
		Más de una semana.	30	0	79			4.614		
	Negocio eléctrico	Menos de 24 horas			281,7 34			1.762	43,43 3	
		Entre 24 horas y una semana.			27,82 6			6.832	43,74 7	
		Más de una semana.			38,26 0			22	1	
Duración media de los cortes eléctricos (horas)	2011			84,2	1,0		6,9	39,7		
	2012			76,6	0,8		7,1	52,5		
	2013			74,1	1,1		7,2	36,8		
Número de interrupciones equivalente de la potencia instalada (NIEPI)	2011			60,0			6,7	13,1		
	2012			49,0			4,8	18,4		
	2013			44,4			4,7	15,5		
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes residenciales	Continuidad del suministro gas	9,11	9,21	9,1 / -	8,71	9,09	8,96	-	-	
	Continuidad del suministro electricidad	-	-	- / 7,65	7,95	-	-	8,3	7,68	
	Facturación y cobro	8,57	9,18	8,61/ 7,52	7,05	7,75	8,55	9,25	8,43	
	Atención telefónica	8,25	8,01	7,77/ 7,78	7,31	8,15	6,87	8,48	7,97	
	Centros	7,95	8,55	7,81/ 6,43	7,47	8,41	7,33	7,67	8,23	
	Urgencias	8,85	8,66	8,72 / -	8,33	9,19	8,35	7,95		
	Inspección/revisión				8,42					
Nuevos clientes				7,94						
Índice de satisfacción de los principales procesos. Clientes mayoristas.	Negociación y contratación				7,25					
	Calidad del suministro de gas				8,16					
	Calidad del suministro eléctrico				7,53					
	Determinación del consumo (lectura)				7,40					
	Gestión comercial				7,38					
	Gestor comercial				8,11					
Ratios Atención Cliente.	Solicitudes del cliente resueltas inmediatamente (%).	75,7	79,7	91,4/ 34	92,49	95,49	90,1	73,00	64	
	Tiempo medio de resolución de solicitudes (días).	25,48	7	7/ 8,12	12,17	12,52	1,71	7,29	9,37	
	Llamadas atendidas antes de 20 segundos (%). (2)	84,1	78	80,1/ 80,6	78,40	86,57	81	76,32	92,60	

(1) Respecto al Índice de satisfacción de los principales procesos en clientes residenciales de Colombia y los ratios de atención al clientes, el primer dato que aparece en el cuadrante corresponde al índice de clientes de gas y el segundo dato a clientes de electricidad.

(2) En España, el ratio se calcula atendiendo a las llamadas atendidas antes de 15 segundos.

## 5. La gestión de la cadena de suministro

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

Con el objetivo de conocer las mejores prácticas del sector y aplicarlas en sus propios procesos, Gas Natural Fenosa participa de forma activa en asociaciones, ferias nacionales e internacionales en materia de gestión de la cadena de suministro. En este sentido, la compañía es miembro de la Asociación española de profesionales de compras, contratación y aprovisionamientos (AERCE) y RePro España e Italia (en este caso, como parte del Comité de Dirección), Colombia, Brasil y Argentina. Asimismo, la compañía está suscrita a la red mundial Procurement Leaders y ha participado, durante 2013, en el Foro Supply Chain Boston Consulting Group.

### 5.1. La cadena de suministro de Gas Natural Fenosa

En el desarrollo de su actividad, Gas Natural Fenosa establece relaciones comerciales con un total de 8.815 proveedores lo que, en 2013, ha supuesto un importe total adjudicado de 2.930 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 electricidad, operadores y mantenedores de plantas de energía y servicios de gestión comercial. El tercio restante corresponde a proveedores de materiales que suministran materiales necesarios para la construcción y mantenimiento de las redes tanto de gas como electricidad así como plantas de generación.

#### Especificidades de la cadena de suministro de Gas Natural Fenosa

- Los proveedores de servicios son proveedores locales de cada país. Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad fundamente en España, Italia, Francia, Moldavia, México, Panamá, Colombia, Brasil y Argentina y en menor en Australia, Marruecos, Sudáfrica, Kenia y República Dominicana.
- La adquisición de los materiales se realiza en su mayor parte de forma global salvo, para aquellos ligados a una gestión local por las características del mercado. Los materiales eléctricos se adquieren principalmente en España, Colombia, Portugal y Méjico. En cuanto a los materiales de gas su compra se realiza esencialmente en España, Méjico, Colombia, Italia y Argentina.
- Parte de la actividad del sector es actividad regulada, sujeta a una estricta reglamentación, lo que requiere una homologación previa tanto de los proveedores como de los materiales empleados para aquellas actividades críticas del negocio.

## Gestión de riesgos en la cadena de suministro

Gas Natural Fenosa mantiene un proceso formalizado para detectar riesgos en su cadena de suministro. Así, la compañía realiza una verificación sistematizada del cumplimiento de los requisitos legales y estructura básica de los proveedores potenciales antes de mantener relaciones comerciales con ellos.

El proceso se inicia en el momento de la selección de proveedores activos y concluye antes de la petición de ofertas. El proveedor debe cumplimentar un cuestionario básico que analiza aspectos legales, económico-financieros, de solvencia, experiencia, estructura empresarial, referencias, así como criterios de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad corporativa.

La valoración de estos aspectos se realiza en función de criterios prefijados que tienen en cuenta criticidad, relevancia económica del suministro, sistemas de gestión medioambiental, prevención de riesgos laborales, así como factores de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Gas Natural Fenosa tras la implantación de la metodología Category Management clasifica a sus proveedores atendiendo a la criticidad de los mismos a través de una evaluación del poder de las partes en el proceso de contratación.

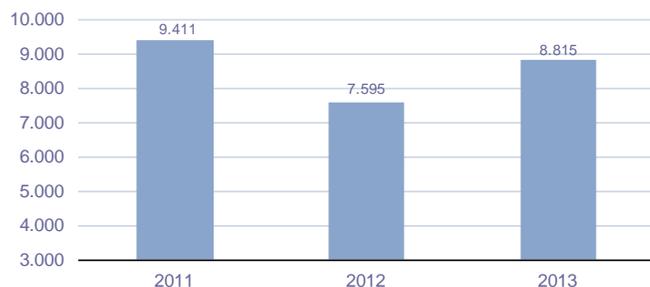


Los criterios analizados de responsabilidad corporativa que se exigen son, bien de obligado cumplimiento o adicionales.

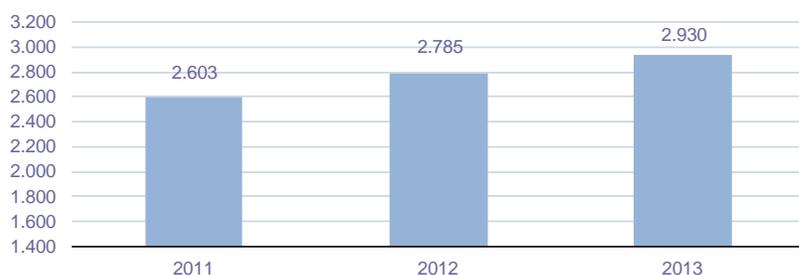
- Los criterios de obligado cumplimiento incluyen: el cumplimiento de leyes/normas en prevención de riesgos laborales, el cumplimiento de obligaciones tributarias, de responsabilidad civil, cumplimiento de obligaciones con la Seguridad Social; las resolución de sentencias pendientes, sanciones o multas por incumplimientos en materia ética y derechos humanos.
- Los criterios adicionales incluyen el cumplimiento de la normativa ambiental de los países en los que opera, la aplicación de una política de derechos humanos, un código ético alineado con las disposiciones del Código de Gas Natural Fenosa, y declaraciones de políticas y compromisos de sostenibilidad o adhesiones al Pacto Mundial de Naciones Unidas. También

incluye políticas o prácticas de inclusión social de personas con discapacidad.

### Proveedores con los que existen contratos en vigor



### Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)



### Compras a proveedores locales

	2013			2012			2011		
	Pedidos emitidos	% Pedidos realizados a proveedor es locales	% del Presupuesto de compra destinado a proveedor es locales	Pedidos emitidos	% Pedidos realizados a proveedor es locales	% del Presupuesto de compra destinado a proveedor es locales	Pedidos emitidos	% Pedidos realizados a proveedor es locales	% del Presupuesto de compra destinado a proveedor es locales
Argentina	562	96,8	78,5	406	100,0	100,0	569	100,0	562
Australia	305	90,5	86,9	305	90,5	87,0	339	95,3	305
Brasil	1.567	98,5	99,4	1.818	99,0	94,5	1.429	99,1	1.567
Colombia	2.566	98,1	98,4	2.236	98,0	98,0	7.009	97,6	2.566
Costa Rica	98	72,4	31,0	79	82,3	34,1	73	83,6	98
España	17.068	95,3	95,7	13.370	97,5	95,4	11.968	96,2	17.068
Guatemala	242	74,8	61,4	-	-	-	1.841	92,4	242
Italia	2.271	98,2	98,1	2.176	99,0	99,0	1.796	98,7	2.271
Kenia	992	80,6	40,3	1.473	73,0	36,8	1.026	53,0	992
Marrueco	309	58,3	42,7	304	29,5	30,0	266	66,5	309

s									
México	3.983	95,2	87,9	3.156	93,0	72,7	5.697	93,7	3.983
Moldavia	1.400	95,4	60,0	1.555	97,6	84,2	1.764	95,5	1.400
Panamá	1.268	82,2	80,0	1.224	80,0	69,0	1.509	85,8	1.268
República Dominicana	813	67,7	47,6	950	76,0	54,0	1.552	59,2	813
Sudáfrica	7.933	100,0	100	8.589	100,0	100,0	8.221	100,0	7.933
<b>Total</b>	<b>41.377</b>	<b>94,9</b>	<b>91,9</b>	<b>39.433</b>	<b>94,6</b>	<b>91,8</b>	<b>47.018</b>	<b>94,0</b>	<b>41.377</b>

Nota: Se entiende por compra local la adquisición de un bien o servicio a una empresa radicada en el mismo país donde se realiza la compra. El alcance de las compras incluye la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades de Gas Natural Fenosa.

## 5.2. Proceso de gestión de proveedores

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

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

En 2013, Gas Natural Fenosa proveedores evaluó a un total de 3.774 proveedores en base a criterios ambientales, sociales y de prácticas laborales, durante el proceso de homologación y/o contratación, y cabe destacar que ninguno de ellos fueron excluidos del proceso por falta de cumplimiento de dichos criterios.

## Proceso de gestión de proveedores



## Evaluación de proveedores

Durante el proceso de evaluación del proveedor, a través de las plataformas TSMS (Total Supply Management Solution) y RePro (sistema de clasificación de proveedores para España, a los efectos previstos por la Ley 31/2007 de Procedimientos de contratación para los sectores del agua, energía, transportes y telecomunicaciones), Gas Natural Fenosa solicita declaraciones de cumplimiento en calidad y gestión ambiental, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial, y responsabilidad corporativa. Para determinados aspectos considerados críticos, la compañía sólo acepta una declaración de cumplimiento estricto. Entre ellos y con independencia del país donde operan, destaca el cumplimiento de obligaciones tributarias y seguridad social, la disponibilidad de una póliza de responsabilidad civil (si procede), el cumplimiento de las normas en prevención de riesgos laborales y las sentencias pendientes, sanciones o multas por incumplimientos en materia de ética (cohecho, corrupción, fraude fiscal) y derechos humanos (incumplimientos leyes laborales, prácticas discriminatorias, trabajo infantil, etc.) en los últimos tres años.

A lo largo del año 2013 se ha implantado la plataforma TSMS en Italia, Colombia, Brasil y Argentina y está previsto completar el mapa de implantación en México, Panamá, Marruecos y República Dominicana durante el año 2014.

Adicionalmente, dentro del entorno de evaluación de proveedores de RePro, Gas Natural Fenosa es informada de las auditorías que realiza la empresa encargada de la gestión de la plataforma RePro sobre determinados proveedores de riesgo más elevado. En este sentido durante 2013, se han realizado más de 25 auditorías a proveedores de Gas Natural Fenosa. La auditoría contempla requisitos genéricos en materia de:

- Responsabilidad social corporativa (integración en la comunidad, integridad y ética empresarial, prácticas antidiscriminatorias y de selección de personal, empleo y derechos humanos, responsabilidad social y ética).
- Gestión de la calidad (gestión de la compañía y procesos de negocio, auditoría y análisis de datos, comunicación interna y externa, control de calidad, selección y gestión de proveedores y subcontratistas, aprovisionamiento de bienes y servicios).
- Prevención de riesgos laborales (seguridad en el trabajo, vigilancia de la salud, evaluación de riesgos, planes de emergencia).
- Gestión medioambiental (gestión ambiental, gases de efecto invernadero, gestión de residuos).
- Recursos técnicos (seguridad física, uso de equipos de trabajo, vehículos y máquinas, seguros y garantía).
- Recursos humanos (gestión de la competencia y la formación, horario laboral).

### **Homologación y gestión de la calidad de proveedores**

La Dirección de Compras posee una estructura organizativa especializada, Calidad de Proveedores, responsable de los procesos de homologación y desempeño de los proveedores, con presencia en todos los países donde existe 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.

Gas Natural Fenosa determina el perímetro de homologación de acuerdo a criterios de disponibilidad (continuidad del servicio), coste operativo y seguridad de las instalaciones, seguridad de las personas, seguridad medioambiental y criterios de importe de compra (volumen de importe de compra y grado de concentración de importe). 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 contratado.

Adicionalmente, sobre determinados proveedores, la compañía realiza, mediante personal propio especialista o empresas de reconocido prestigio, evaluaciones de evidencias documentales y auditorías de comprobación del cumplimiento de requisitos específicos.

Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha realizado más de 100 auditorías a proveedores verificando el cumplimiento de requisitos específicos, entre los que se encuentra la prevención de riesgos laborales y la gestión ambiental. En dichas auditorías, se detectaron 21 incumplimientos leves relacionados con cuestiones ambientales y 20 incumplimientos leves en materia de PRL. En todos los casos se solicita a los proveedores el cumplimiento de Planes de Acciones Correctivas (PAC) como requisito para mantener el contrato adjudicado.

En general, Gas Natural Fenosa contempla la suspensión de las homologaciones de proveedores solamente en aquellos casos en los que queda de manifiesto la incapacidad del proveedor para corregir de una manera eficaz las desviaciones detectadas. El procedimiento habitual pasa por un trabajo conjunto con el proveedor con el objetivo de solventar las deficiencias detectadas.

El modelo de calidad de proveedores de Gas Natural Fenosa incluye también un seguimiento del desempeño de proveedores activos. Para proveedores de servicios, la compañía realiza encuestas de satisfacción del servicio realizado a usuarios responsables de la compañía. Así en 2013, Gas Natural Fenosa ha realizado encuestas de proveedores de servicios en España, México y Colombia. La encuesta incluye entre otras, aspectos sobre calidad del servicio, seguridad y salud y gestión de los recursos. Los resultados y clasificación obtenida es comunicada a las unidades internas de la compañía afectadas y al proveedor indicando sus puntos débiles y en los que debe mejorar.

#### **Extensión del compromiso con la seguridad y salud**

Una de las últimas iniciativas en el ámbito de la seguridad y salud, impulsado por la Alta Dirección del Grupo, es el establecimiento de un compromiso con los principios y la Política de Seguridad y Salud de la compañía que ha sido trasladado a la cadena de suministro. Así, se indica a los proveedores que la Seguridad y la Salud es un compromiso clave para Gas Natural Fenosa y una condición de contratación.

Además, la compañía solicita al responsable de la empresa contratista su compromiso con los principios y la política de Seguridad y Salud de Gas Natural Fenosa, mediante un manifiesto escrito. Esta iniciativa se ha realizado en España durante el año 2013, estando previsto extenderla al resto del ámbito de actuación del Grupo durante el año 2014.

#### **Bettercoal: garantía de compra responsable de carbón**

En 2013, Gas Natural Fenosa se ha incorporado a la organización internacional Bettercoal, una asociación formada por un grupo de grandes empresas energéticas europeas (EDF, Enel, E.ON, GDF SUEZ, RWE, Vattenfall, DONG Energy y Fortum) que impulsa la mejora continua de la responsabilidad corporativa en la cadena de suministro del carbón.



La iniciativa, nacida en febrero de 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 trabajadores, a las comunidades, a los negocios y al medio ambiente.

La adhesión a una iniciativa como Bettercoal proporciona una garantía adicional de que las adquisiciones de carbón que realiza 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 ha sido 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 ha sido 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 ha sido objeto de un proceso global de consulta pública que incluyó reuniones con grupos de interés en Sudáfrica, Colombia, Indonesia y Rusia, todos ellos grandes países productores de carbón

### **5.3. Formación de proveedores**

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

La compañía ofrece formación específica a los empleados de sus proveedores, contratistas y empresas colaboradoras a través de la Universidad Extendida, una iniciativa liderada por la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y las áreas de negocio y que comenzó su andadura en 2012. El principal objetivo de la iniciativa es fortalecer el tejido empresarial que colabora con Gas Natural Fenosa, mejorando su profesionalidad y simultáneamente contribuyendo a alcanzar los objetivos de negocio. Hay más información disponible sobre la Universidad Extendida en el capítulo de Interés por las personas de este mismo informe.

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. Existe información más detallada sobre este programa en el capítulo de Compromiso con la sociedad de este mismo informe.

## Compromiso con los resultados

### Principios de actuación responsable con los accionistas e inversores

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

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

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 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, aspecto en el que es referente en las cuencas atlántica y mediterránea por volumen de operaciones y 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 noviembre de 2013, Gas Natural Fenosa presentó la actualización de su Plan Estratégico para el período 2013-2015. Esta revisión se realiza tras el cumplimiento de los objetivos a 2012, lo que demuestra la credibilidad y solidez de la compañía, a pesar de enfrentarse a un contexto económico y regulatorio adverso.

Las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa para el período 2013-2015 se centrarán en:

- Ejecución de los planes de eficiencia.
- Gestión de cada línea de negocio de acuerdo con las condiciones de mercado.
- Gestión del portfolio de negocios según su encaje estratégico.

Las prioridades estratégicas de la multinacional energética para el periodo 2013-2015 reforzarán el actual modelo de negocio, que se asienta fuertemente en el impulso y las oportunidades de crecimiento en el exterior, y especialmente en su creciente protagonismo en el mercado global de gas (fundamentalmente de GNL) lo que permitirá mantener los sólidos resultados de la compañía.

El buen desempeño económico de Gas Natural Fenosa y la solidez de su negocio se ven fortalecidos por sus prácticas en sostenibilidad. La compañía busca desarrollar su negocio de manera compatible con su entorno, tratando de atender las expectativas de cada uno de sus

grupos de interés. Este esfuerzo se ha visto reconocido con la presencia de la compañía en los más prestigiosos índices de sostenibilidad, como Dow Jones Sustainability Index o Carbon Disclosure Project, donde Gas Natural Fenosa ha sido la compañía mejor valorada en los sectores en los que participaba.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Mantener la presencia de la compañía en los índices de sostenibilidad.	● Mantenimiento en índices de sostenibilidad DJSI y FTSE4Good
Consolidación del programa de reuniones divulgativas con pequeños accionistas.	● Realización de visitas técnicas a instalaciones de GNF con pequeños accionistas
Valoración sobre la realización de visitas a instalaciones con pequeños accionistas.	● Valoración de extender el programa de reuniones divulgativas con pequeños accionistas a otras ciudades españolas.
Posicionarse favorablemente ante inversores socialmente responsables.	● Incorporación de aspectos de sostenibilidad a la relación con inversores socialmente responsables.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## Enfoque a una rentabilidad creciente y sostenida

En un contexto de estrés regulatorio, el beneficio neto de Gas Natural Fenosa en el ejercicio 2013 ha aumentado un 0,3% respecto al del año anterior y se sitúa en 1.445 millones de euros. Estos resultados son posibles gracias a la solidez y diversificación del modelo de negocio consolidando la contribución creciente del ámbito internacional y la potenciación de la fortaleza financiera en una senda de desapalancamiento y mayor eficiencia.

El EBITDA consolidado del año alcanza los 5.085 millones de euros y aumenta un 0,1% respecto al del año anterior, apoyado en la diversificación y contribución creciente del ámbito internacional y en el equilibrio de la compañía en España. El perfil de negocio de Gas Natural Fenosa en el mercado nacional permite compensar la disminución de la contribución de los negocios en España, tanto por el incremento de la presión fiscal de la Ley 15/2012 en la actividad de generación de electricidad, como por los impactos del reciente RDL 9/2013 en las actividades de generación de electricidad y en la distribución de electricidad.

De este modo, el EBITDA de las actividades internacionales de Gas Natural Fenosa aumenta un 2,2% y representa un 44,1% del total consolidado frente a un 43,2% en el año anterior. Por su parte, el EBITDA proveniente de las operaciones en España desciende un 1,6% debido, básicamente, al descenso de la actividad de distribución de electricidad (-4,1%) y de la actividad de electricidad (-12,7%) consecuencia del fuerte impacto que han supuesto las nuevas medidas regulatorias y que se han elevado a los 455 millones de euros en el ejercicio 2013.

Gas Natural Fenosa continúa con un proceso de desapalancamiento de la compañía y la deuda financiera neta alcanza a 31 de diciembre de 2013 los 14.641 millones de euros. El ratio de

endeudamiento en el 49,4% y un ratio de deuda financiera neta sobre EBITDA en 2,9 veces. La reestructuración progresiva de la deuda financiera de Gas Natural Fenosa permite una óptima adaptación al perfil de los negocios, consolidándose como un elemento clave en la creación sostenida de valor.

Las inversiones materiales e intangibles del periodo alcanzaron en 2013, los 1.494 millones de euros, con un aumento del 10,1% respecto a las del año anterior. Este crecimiento se debe fundamentalmente a la inversión en generación de electricidad en el ámbito internacional (México).

En cuanto a la evolución bursátil de la compañía, las acciones de Gas Natural Fenosa cerraron el ejercicio de 2013 a un precio de 18,69 euros, lo que supone un incremento del 37,7% con respecto al cierre del año anterior, superior a la revalorización IBEX 35, principal índice de la bolsa española, que fue del 21,4%.

En cuanto a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2013, que el Consejo de Administración elevará a la Junta General Ordinaria de Accionistas para su aprobación supone destinar 898 millones de euros a dividendos. Esta propuesta significa un pay out del 62,1% y una rentabilidad por dividendos del 4,8%, tomando como referencia la cotización a 31 de diciembre de 2013.

#### Una gestión económica responsable

Con fecha 16 de abril de 2013, el Consejo de Administración de Gas Natural SDG, S.A. aprobó una oferta de recompra de la emisión de participaciones preferentes realizada por Unión Fenosa Financial Services USA, LLC por importe de 609 millones de euros el 20 de mayo de 2013.

Solventis, en calidad de experto independiente, emitió un informe de fecha 5 de abril de 2013 sobre la razonabilidad del precio ofrecido. En dicho informe, el experto independiente concluye que el valor razonable de la emisión se sitúa en un precio excupón de 85,87%.

El precio ofertado por Unión Fenosa Financial Services USA, LLC fue de un 93% del valor nominal, esto es, a 23,25€ por participación preferente y en efectivo.

El período de aceptación se inició el 17 de abril de 2013 y finalizó el 16 de mayo de 2013. La oferta fue aceptada por el 88,56% de la emisión y se liquidó en efectivo el 20 de mayo de 2013.

#### Indicadores de estadísticas bursátiles

	2013	2012	2011
Nº de accionistas (en miles).	77	84	84
Cotización a 31/12 (euros).	18,69	13,58	13,27
Beneficio por acción (euros).	1,44	1,45	1,39
Relación cotización-beneficio.	12,9	9,4	9,9
Capital Social (nº de acciones).	1.000.689.341	1.000.689.341	991.672.139
Capitalización bursátil (millones de euros).	18.708	13.589	13.155

## Ratios financieros

	2013	2012	2011
Endeudamiento <sup>(1)</sup> .	49,4	51,8	54,5
Ebitda/ Resultado financiero neto.	6,3x	6,2x	5,5x
Deuda neta/Ebitda <sup>(2)</sup> .	2,9x	3,1x	3,7x
PER.	12,9x	9,4x	9,9x

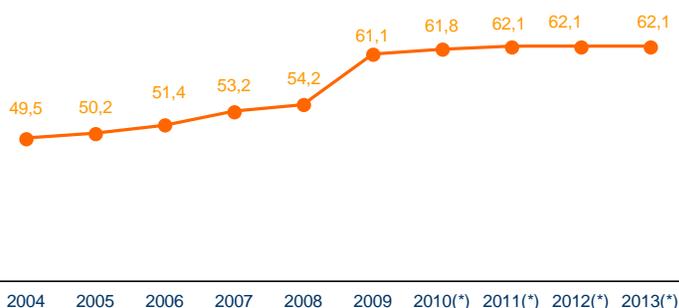
(1) Deuda financiera neta/ (Deuda financiera neta+ Patrimonio)

(2) Ebitda proforma.

## Índice de beneficios (millones de euros)

	2013	2012	2011
Beneficio neto de Gas Natural.Fenosa	1.445	1.441	1.325

## Evolución del *pay-out* (%)(\*)



(\*) Importe total equivalente.

## Canales de comunicación adaptados a las necesidades de accionistas e inversores

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

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, dando respuesta al compromiso, asumido por la compañía en su Política de Responsabilidad Corporativa, en el que se dedicaba especial atención a los accionistas minoritarios.

En este sentido, en el año 2013, la compañía continuó con la realización de reuniones informativas para este colectivo en Madrid y Barcelona.

Asimismo la página web recopila toda la documentación exigida por la Ley de Transparencia y sus normas de desarrollo. De este modo, cuenta con un espacio que recoge información de interés para accionistas e inversores y que incluye, entre otros, datos económicos, de gestión y los resultados de los últimos cinco ejercicios.

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 2013, representantes del equipo directivo de la compañía y de la Unidad de Relaciones con Inversores mantuvieron reuniones con inversores institucionales, tanto de renta fija como de renta variable, en las principales plazas financieras de Europa, Norteamérica, Asia y Australia, organizando un total de 482 reuniones.

#### Indicadores de canales de comunicación

	2013	2012	2011
Reuniones con accionistas e inversores.	482	479	383
Reuniones con analistas.	9	19	25

#### Presencia en índices de inversión socialmente responsable

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

Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha podido conocer de primera mano los intereses de estos inversores, a través de su participación en dos ediciones de la "Responsible Investment Corporate Access Conference", en Amsterdam y Zurich. En estos encuentros, la compañía tuvo la oportunidad de explicar cómo los aspectos de sostenibilidad contribuyen a la creación de valor, así como las distintas iniciativas que, en este ámbito, se están desarrollando y de qué manera influyen en sus resultados financieros y de negocio.

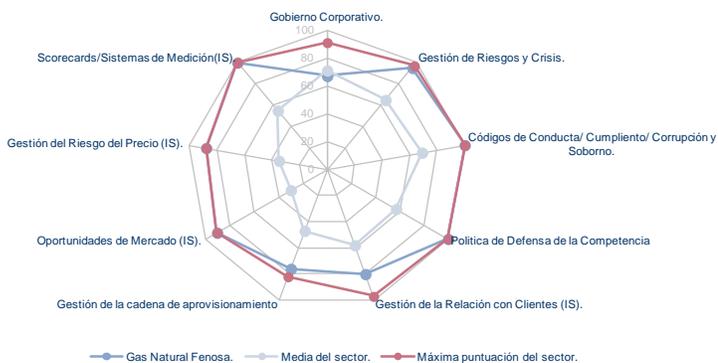
Desde hace nueve años, Gas Natural Fenosa ha formado parte, de manera ininterrumpida, del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En 2013 ha continuado siendo la compañía líder del sector de distribución de gas. Asimismo, como en años anteriores, fue incluida, por octava vez, en la variante europea del índice, el DJSI Europe. También, ha sido reconocida como líder mundial en sostenibilidad en su sector, según el Anuario de la Sostenibilidad 2014, que publica anualmente RobecoSAM y ha recibido la distinción Gold Class.

Del mismo modo, Gas Natural Fenosa ha mantenido, por duodécimo año consecutivo, su presencia en FTSE4Good, al que pertenece desde sus inicios, en 2001.

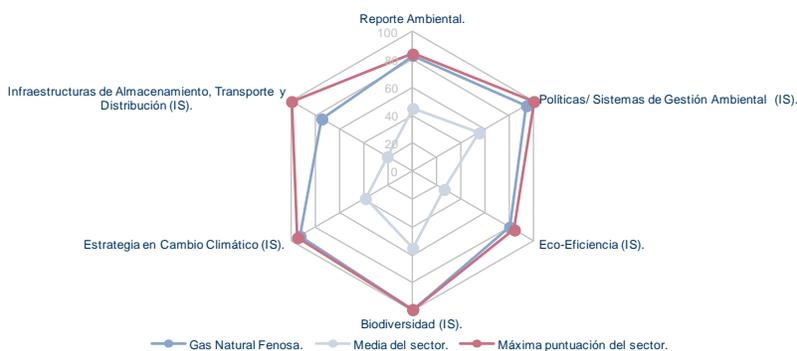
La presencia en estos índices de sostenibilidad pone en valor el esfuerzo realizado por la compañía en materia de sostenibilidad y transparencia informativa e implica un reconocimiento externo de la buena evolución de sus actuaciones en esta materia.

## Evaluación del Gas Natural Fenosa en DJSI

### Económica

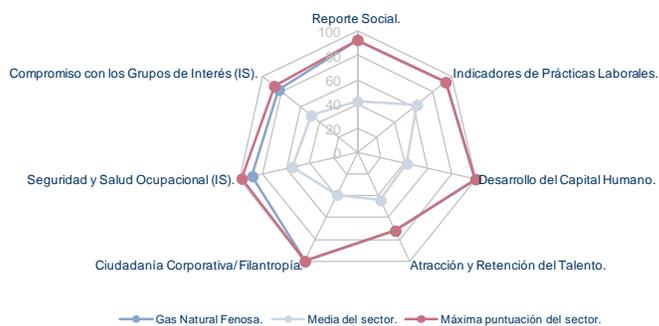


### Ambiental



NOTA: La categoría "Plantas de Gas Manufacturado" no ha sido incluida en el gráfico anterior dado que no es aplicable a Gas Natural Fenosa. La compañía no tiene instalaciones de esta naturaleza.

### Social



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.

## Medio ambiente

### Principios de actuación responsable con el medio ambiente

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

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

## 1. Compromiso con el medio ambiente

Gas Natural Fenosa trabaja para satisfacer las necesidades energéticas de sus clientes de forma responsable. Esto implica una operación segura que, generando el mínimo impacto en el medio ambiente, permita mantener relaciones de confianza con los grupos de interés.

Gas Natural Fenosa asume los nuevos desafíos ambientales con un enfoque preventivo, integrando los criterios ambientales en sus procesos y negocios. La compañía desarrolla sus actividades prestando una especial atención a la protección del entorno y al uso eficiente de los recursos naturales necesarios para satisfacer la demanda energética y actúa más allá del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos ambientales voluntariamente adoptados.

Entre los compromisos adquiridos por Gas Natural Fenosa se encuentra el dar continuidad a estos principios a través de sus empresas contratistas de bienes y servicios y, conjuntamente con ellos, elaborar planes de actuación que faciliten su consecución. Por ello, Gas Natural Fenosa trabaja con sus proveedores y contratistas en la extensión de las mejores prácticas ambientales.

Para más información ambiental visite la página web de Gas Natural Fenosa. [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com)

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Análisis de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a la cadena de suministro.	● Implantación del modelo de gestión en la totalidad de los negocios.
Estudio de riesgos y oportunidades en materia de cambio climático para la totalidad de las actividades de la compañía.	● Desarrollar un proyecto de compensación de emisiones de CO <sub>2</sub> .
Implantación del Plan de Acción en Biodiversidad (PAB)	● Realizar iniciativas de fomento y protección de la biodiversidad.
Desarrollo de herramientas de mejora de la gestión ambiental	● Definir una estrategia de gestión del agua.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## 2. El desempeño ambiental de Gas Natural Fenosa

### 2.1. La gestión ambiental de los procesos

El modelo de gestión ambiental de Gas Natural Fenosa está basado en la norma internacional ISO 14001 y en el reglamento Europeo EMAS, en el caso de nueve instalaciones de generación eléctrica en España.

Este método de trabajo permite que los procesos de la compañía se desarrollen eficientemente con el mínimo impacto en el entorno, garantizando en todo momento el cumplimiento de las exigencias externas e internas.

En la actualidad, el 99,4% del EBITDA generado por actividades que generan impacto en Gas Natural Fenosa estaba cubierto por el modelo de gestión ambiental recogido en la norma ISO 14001.

#### Procesos certificados en gestión ambiental

País	Upstream	Transporte gas	Distribución gas	Generación convencional	Generación renovable	Distribución eléctrica	Ingeniería	Comercialización	Servicios corporativos
Brasil			●					●	
Colombia			●			●		●	
Costa Rica					●				
España	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Italia			●					●	
Kenia				●					

País	Upstream	Transporte gas	Distribución gas	Generación convencional	Generación renovable	Distribución eléctrica	Ingeniería	Comercialización	Servicios corporativos
Marruecos		•							
México			•	•				•	
Moldavia						•		•	
Panamá					•	•		•	
Rep. Dominicana				•					

## 2.2. Planificación de la gestión

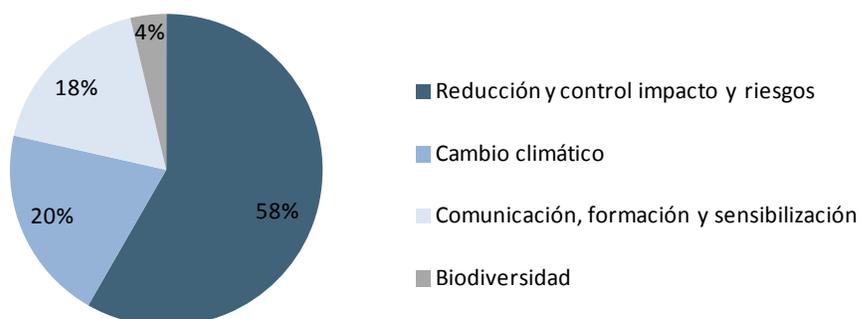
La planificación ambiental de Gas Natural Fenosa se desarrolla en el marco de la Política de Responsabilidad Corporativa y la estrategia de la compañía y se encuentra englobada en el Plan de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud. Este Plan se compone de estrategias y líneas de acción que definen las pautas de trabajo para cada periodo, de manera que todos los negocios aprueban su programa de gestión integrado en dicho Plan.



Durante 2013, la compañía desarrolló 163 objetivos exclusivos de medio ambiente en el ámbito del sistema integrado de gestión. En materia de impacto ambiental, destacan las acciones relacionadas con la gestión de residuos, consumo de recursos, agua, energía, ruidos, suelo así como reducción de las emisiones. El grueso de las actuaciones en materia de cambio climático están relacionadas con ahorro y eficiencia energética tanto en procesos productivos como en auxiliares. Las acciones de comunicación, formación y sensibilización ambiental se han dirigido a ofrecer una información a todas las partes interesadas así como a formar a los empleados y sensibilizar a proveedores y clientes. Las actuaciones para la mejora de la biodiversidad se han centrado tanto en proyectos específicos para la mejora del control de las actividades, así como en

la firma de convenios y patrocinios con instituciones dedicadas al desarrollo de actividades en esta índole.

### Reparto de objetivos desarrollados por temática



### 2.3. Riesgos ambientales

Gas Natural Fenosa realiza, en las instalaciones con riesgo ambiental considerable, una evaluación del mismo empleando como referencia la norma UNE 150.008. A través de los planes de autoprotección y sus correspondientes procedimientos, la compañía identifica y recoge las respuestas a los accidentes potenciales y situaciones de emergencia, con el fin de prevenir y reducir su impacto ambiental.

La compañía desarrolla, adicionalmente, sistemas de información geográfica que permiten identificar, geolocalizar y controlar los riesgos ambientales derivados de su actividad.

Durante 2013, se produjeron incidentes leves en algunas instalaciones de la compañía, sin repercusión ambiental ya que fueron tratados según el protocolo de actuación y fue evitada la contaminación ambiental.

Incidente	Localización	Gravedad	Actuación de Gas Natural Fenosa
Derrame de 1t de aceite en la sala de tratamiento de fuel de la Central térmica de Nairobi	Kenia	Leve	Vertido recogido en área aislada y controlada.
Derrame de 0,1t de aceite a la balsa de neutralización en el ciclo combinado de Sagunto	España	Leve	Recirculación a zona de oleosos, evitando así su vertido final.
Fuga de 50 litros de aceite al río, debido a un robo en la CH de	España	Leve	Instalación inmediata de las barreras de contención y absorción con la Brigada de Emergencia e

## 2.4. Requisitos legales

Gas Natural Fenosa realiza un seguimiento del desarrollo de legislación en materia ambiental, para conocer anticipadamente la repercusión en su actividad y adaptarse a los nuevos requisitos. Durante el 2013, cabe destacar la entrada en vigor de la Ley de Evaluación Ambiental, la renovada fiscalidad ambiental en las distintas comunidades autónomas en España y la adaptación de la legislación española para dar cumplimiento a la Directiva Europea de Emisiones Industriales.

### Herramientas de anticipación para una correcta gestión ambiental

Las herramientas y metodologías juegan un papel fundamental en la consistencia y homogeneidad de la gestión de la compañía. Gas Natural Fenosa cuenta con diferentes herramientas orientadas a la gestión de diferentes asuntos ambientales.

Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha implantado de forma definitiva la herramienta Themis, verificada por la AENOR, en la totalidad de los países donde la compañía tiene certificado el negocio. Esta herramienta permite realizar evaluaciones anuales para mantener al día los requerimientos legales y otras disposiciones de carácter voluntario, garantizando su cumplimiento.

En este ejercicio se han incluido en Themis unos 3.500 requisitos ambientales, la mayoría de carácter legal y algunos de carácter voluntario, de aplicación en las distintas instalaciones y actividades de negocio. La herramienta cuenta actualmente con más de 1.000 usuarios dentro de la compañía.

The screenshot shows the THEMIS web application interface. At the top left, the logo 'THEMIS' is displayed. The top right corner features the 'gasNatural fenosa' logo and the text 'mapaNormas / Legislación de España'. The main interface is divided into several sections for searching legislation:

- Búsqueda de Legislación:** This section contains various filters and search options:
  - Ámbito:** A dropdown menu.
  - Rango:** A dropdown menu.
  - Área:** A dropdown menu.
  - F. Publicación:** Fields for 'Desde' and 'Hasta' with calendar icons.
  - Buscar texto en 1 libro:** A text input field.
  - Territorio:** A dropdown menu.
  - Nº Oficial/Ado:** A dropdown menu.
  - Vigencia:** A dropdown menu with 'En Vigor' selected.
  - Subárea:** A dropdown menu.
  - Aspecto:** A dropdown menu.
  - Radio buttons:** 'Solo el subordenado' (selected) and 'Este y sus subordinados'.
  - Checkboxes:** 'Solo documentación legal específica'.
- Búsqueda de Legislación Aplicable a la actividad:** A section with filters:
  - Directorio:** A dropdown menu with 'GM' selected.
  - Unidad:** A dropdown menu with 'GENERACION' selected.
  - Grupo:** A dropdown menu with 'Código Combinado' selected.
  - Instalación:** A dropdown menu with 'ESP - Ática' selected.
  - Checkboxes:** 'Incluir Normas Modificadoras'.
  - View options:** 'Vista del Resultado: Normas' (selected) and 'Requisitos'.
- Buttons:** 'Buscar', 'Limpiar', 'Ayuda', and 'Volver' are located at the bottom right.

Además, durante 2013, Gas Natural Fenosa ha desarrollado una nueva metodología de evaluación de aspectos ambientales denominada Documento de Aspectos Ambientales (DAMA's), a través de la cual la compañía obtiene los aspectos ambientales significativos para poder actuar sobre ellos y dar cumplimiento así al requisito de la norma ISO 14001.

A pesar de las herramientas y medios preventivos de que dispone la compañía, durante 2013, se registraron un total de cinco sanciones monetarias no recurridas por un importe total de 25.700€, correspondientes a faltas administrativas asociadas a autorizaciones ambientales. También se

registraron siete sanciones monetarias y una no monetaria, pendiente de resolución. Asimismo existen registros de indemnizaciones compensatorias establecidas en las Declaraciones de Impacto Ambiental de los diferentes negocios.

Gas Natural Fenosa pone a disposición de sus grupos de interés diferentes mecanismos formales de reclamación. El adecuado tratamiento de las quejas y reclamaciones supone también un valor añadido para el cliente. Durante 2013, la compañía ha recibido 401 quejas o reclamaciones, el 85% de ellas relativas a una inadecuada gestión de residuos no peligrosos asociados a los negocios regulados de gas y electricidad. La compañía ha atendido el 100% de las quejas y reclamaciones recibidas a lo largo del año, quedando resueltas el 99,5% de las registradas.

## 2.5. Formación y concienciación

La formación ambiental es una herramienta básica para la prevención y reducción de los impactos ambientales y mejorar el control operacional ambiental en nuestras actividades. Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha formado a 5.936 empleados, casi un 60% más que en 2012, y el número de horas de formación ha aumentado también en un 36% hasta las 27.069 horas.

Esta progresión se encuadra en el compromiso de la compañía de mejora continua y mejora en la gestión ambiental de las actividades. Además, la Fundación Gas Natural Fenosa asume, por su parte, un papel activo en la sensibilización de partes interesadas, en materia ambiental, organizando seminarios y otras actividades que promueven la concienciación ambiental de la sociedad.



## 2.6. Costes ambientales

Gas Natural Fenosa realiza un esfuerzo significativo en materia de protección ambiental, dotando a las instalaciones de la compañía de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental, reducir el impacto ambiental, obtener nuevos certificados ambientales, mejorar los sistemas de gestión e incrementar la formación y sensibilización ambiental de trabajadores, clientes y proveedores.

Durante 2013, las principales inversiones de Gas Natural Fenosa se han dirigido a la realización de mejoras en centrales hidráulicas, para aumentar su eficiencia energética; en los sistemas de combustión de calderas en centrales de ciclo combinado; en la red de distribución de gas, con el fin de reducir las fugas a la atmósfera y en instalaciones para proteger la biodiversidad del entorno.

### Desglose de gastos ambientales (%)

---



### Desglose por inversiones ambientales (%)



## 3. Parámetros ambientales

Los principales indicadores cuantitativos de la gestión ambiental de Gas Natural Fenosa están necesariamente ligados a las condiciones de operación de las grandes instalaciones de combustión, especialmente aquellas situadas en España, que suponen el grueso de la potencia instalada de la compañía.

Durante 2013, la operación de este tipo de instalaciones se redujo sensiblemente como consecuencia de la reducción de la demanda y el incremento de la generación hidráulica y eólica. Esta situación explica la reducción significativa en los indicadores de las emisiones, los residuos y los consumos de agua. En este contexto, Gas Natural Fenosa ha orientado sus procesos y su gestión al cumplimiento de las leyes y las exigencias en materia de control ambiental de sus instalaciones y servicios.

#### Aspectos ambientales relevantes de las actividades desarrolladas por Gas Natural Fenosa

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

### 3.1. Emisiones a la atmósfera

En 2013, Gas Natural Fenosa ha registrado una mejora significativa de los indicadores de emisión a la atmósfera como consecuencia de la menor generación eléctrica con centrales de carbón, y su sustitución por energías menos emisoras como el gas natural o las renovables. Esta mejora también tiene su origen en la aplicación de las mejores tecnologías disponibles instaladas en los principales grupos de carbón que permiten unas emisiones bajas por cada kWh producido.

Así, las emisiones a la atmósfera, tanto absolutas como relativas, se redujeron en los parámetros principales: SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> y partículas. En cuanto otras emisiones, se emitieron 0,09t de mercurio, 0,12t de HCFC y 6kg de freón R22.

#### Cumplimiento de objetivos de emisiones atmosféricas totales (kt)

	Valor objetivo 2013	2013	2012	2011
SO <sub>2</sub>	<27	17,52	23,53	17,83
NO <sub>x</sub>	<65	30,32	40,92	40,51
Partículas	<3.7	1,83	1,96	1,52

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

	Valor objetivo 2013	2013	2012	2011
SO <sub>2</sub>	<0,48	0,37	0,48	0,31
NO <sub>x</sub>	<1,09	0,64	0,82	0,72
Partículas	<0,06	0,04	0,04	0,03

### 3.2. Gestión de los residuos

En el marco del Sistema Integrado de Gestión, Gas Natural Fenosa posee procedimientos de control y gestión de residuos a través de los cuales se definen las sistemáticas para su adecuada segregación, almacenamiento, control y gestión. 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 2013, la generación de residuos no peligrosos ha disminuido en un 37,5% respecto a 2012, teniendo en consideración los residuos más significativos. Las principales causas fueron:

- disminución en la generación de cenizas, escorias y yesos, como consecuencia de una menor producción de electricidad,

- reducción de la generación de escombros producidos en los movimientos de tierra asociados al desarrollo de la red de distribución de gas, gracias a la aplicación de nuevos métodos de excavación, así como por una menor actividad de la expansión de dicho negocio,
- mejora en la gestión de residuos vegetales de poda y tala que se está llevando a cabo en Panamá, Colombia y Moldavia.

#### Residuos no peligrosos gestionados (toneladas). 2013

Tipo	Cantidad
Tierras y escombros	662.126
Cenizas	335.528
Yesos	72.243
Escorias	58.231
Lodos	9.116
Residuos vegetales	8.593
Chatarra	2.506
Madera	1.059
<b>Total</b>	<b>1.149.402</b>

#### Generación y reciclaje de cenizas (toneladas)



Por su parte, la generación de residuos peligrosos significativos aumentó en aproximadamente un 60% respecto al año 2012. Este incremento se debe a las operaciones de limpieza por mantenimiento en las instalaciones de tratamiento de aguas, así como a la revisión del criterio que se aplicaba en ejercicios anteriores, en los que no se contabilizaban como residuos los lodos de aceite y combustible vendidos para su valorización energética. Cabe destacar que de las 3.285 toneladas gestionadas durante el 2013, se han valorizado 3.155 toneladas.

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

#### Producción de residuos peligrosos y cumplimiento de objetivos (toneladas)

	2013	Valor objetivo 2013	Grado de cumplimiento	2012	2011
Total Gas Natural Fenosa	8.212	10.000	Cumplido	5.126	7.333

#### Cumplimiento de objetivos de gestión de residuos (%)

	2013	Valor objetivo 2013	2012	Grado de cumplimiento
Reciclado y valorización energética	88,9	>50	76	cumplido

Incineración y vertedero	11,1	<50	24	cumplido
Reciclado de cenizas	37,9	≥25	27	cumplido

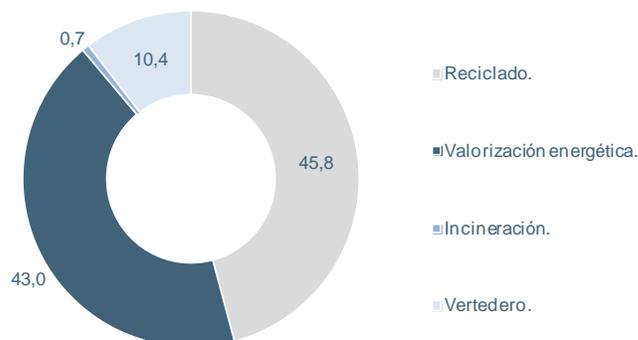
### Residuos peligrosos gestionados (toneladas)

	Cantidad
Lodos de aceite y combustible	3.286
Hidrocarburos más agua	2.705
Residuos sólidos contaminados con hidrocarburos	985
Aceite usado	537
Soluciones acuosas	440
Tierras contaminadas con hidrocarburos	259
<b>Total</b>	<b>8.212</b>

### Productos vendidos para su reutilización (toneladas)

	2013
Cenizas	74.795
Escorias	10.430
Lodos de aceite y combustible	3.155

### Gestión de residuos peligrosos (%)



### 3.3. Gestión del agua

En 2013, el volumen de agua consumida ha experimentado una disminución del 15%, debido principalmente a la disminución de la producción en dichas centrales térmicas. Por otra parte, el consumo específico ha sido de 767,4 m<sup>3</sup>/GWh, lo que supone una reducción de un 4% con respecto al año anterior.

El consumo de agua representa un 2,8% del total de agua captada y el 97,2% es devuelta al medio receptor, una parte como agua evaporada y el resto incluida en las descargas de las instalaciones. El 0,7% del agua captada es reutilizada dentro de la instalación, lo que supone un volumen equivalente al 26,9% sobre el total de agua consumida.

Durante 2013, 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 estudios realizados, Gas Natural Fenosa realiza una correcta gestión de los vertidos no generando impactos significativos en los ecosistemas acuáticos del medio receptor. Cabe destacar también, el buen funcionamiento de la depuración de aguas residuales urbanas que abastecen las centrales de Durango, Hermosillo y Naco-Nogales, en México, con lo que no solo se consigue reutilizar estas aguas residuales como agua de proceso, sino que los aportes del vertido proporcionan un agua de calidad para otros usos.

Para una consulta más en detalle de estos estudios, visitar el apartado Sostenibilidad y Biodiversidad en la web corporativa de Gas Natural Fenosa ([www.sostenibilidadybiodiversidad.gasnaturalfenosa.com](http://www.sostenibilidadybiodiversidad.gasnaturalfenosa.com)).

#### Captación de agua por fuente (hm<sup>3</sup>)

	2013	2012	2011
Agua superficial captada (mar).	1.074,81	1168,63	1129,19
Agua superficial captada (resto) (*)	16,76	36,76	17,48
Agua subterránea captada.	0,62	0,69	1,44
Agua residual utilizada, procedente de otra organización.	8,16	8,64	8,51
Agua captada de la red de abastecimiento.	1,02	1,07	1,55
Agua pluvial recogida y almacenada.	2,58	1,56	1,14
<b>Volumen total de agua captada del medio.</b>	<b>1.103,95</b>	<b>1.218,76</b>	<b>1.159,31</b>

(\*) 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 (hm<sup>3</sup>)

	2013	2012	2011
Consumo de agua en refrigeración.	29,02	33,82	32,61
Consumo de agua en ciclo agua/vapor.	1,23	1,43	2,17
Consumo de agua en otros procesos.	0,28	0,45	1,60
Consumo de agua en servicios auxiliares.	0,35	0,78	2,36
Consumo de agua en edificios.	-	-	0,26
<b>Consumo total de agua.</b>	<b>30,88</b>	<b>36,48</b>	<b>39,00</b>

#### Vertido agua (hm<sup>3</sup>)

	2013	2012	2011
Agua vertida al mar.	1.062,66	1.157,97	1.113,64
Agua vertida a cauce fluvial.	9,50	9,69	7,04

Agua vertida a la red pública.	0,39	0,46	0,72
Agua vertida a fosa séptica.	0,03	0,02	0,02
Agua vertida para recarga de un acuífero.	0,03		
<b>Volumen total vertido.</b>	<b>1.072,61</b>	<b>1.168,14</b>	<b>1.121,42</b>

### 3.4. Recursos energéticos y materiales

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.

El consumo energético total de la compañía en 2013 alcanzó un valor de 200.300 TJ, con un descenso del 11% en el consumo de gas natural y carbón debido principalmente a la alta generación hidráulica y eólica registrada en España, disminuyendo así el hueco térmico disponible. Asimismo, el consumo de derivados de petróleo en flota propia disminuyó igualmente por la renovación de parte de la flota por vehículos más eficientes.

Aproximadamente el 80% del consumo de recursos energéticos fuera de la organización asociado a nuestras actividades, se debe principalmente al uso final del gas natural y el carbón comercializado.

La intensidad del consumo energético de la compañía en 2013 alcanzó un valor de 54,8 TJ/M€ de EBITDA. Por segmentos de negocio, la generación de electricidad es la actividad con una mayor intensidad energética, seguida de los segmentos gas, distribución eléctrica, minería y distribución de gas.

#### Consumo energético total dentro de la organización (TJ)

	2013	2012	2011
<b>Combustibles no renovables</b>	<b>334.926</b>	<b>375.960</b>	<b>375.834</b>
Gas natural	263.133	279.831	313.501
Carbón	55.074	79.013	45.253
Derivados del petróleo	16.718	17.116	17.080
<b>Combustibles renovables</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Electricidad adquirida para consumo</b>	<b>10.992</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Electricidad generada (no incluida en el consumo de combustibles)</b>	<b>24.774</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Electricidad y vapor vendido</b>	<b>(170.394)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>200.300</b>		

#### Consumo de energía fuera de la organización (TJ)

	2013
Uso final del gas natural comercializado	488.849
Uso final del carbón extraído	16.591
Consumo total	505.440

## Ratios de intensidad de consumo de energía dentro de la organización por segmento de actividad 2013

	Distribución de gas	Distribución de electricidad	Electricidad	Gas	Minería	Total
Consumo de energía dentro de la organización (TJ)	3.571	10.927	174.215	11.270	317	200.300
EBITDA (M€)	1.615	922	820	258	41	3.656
Ratio (TJ / M€ EBITDA)	2,2	11,9	212,5	43,7	7,7	54,8

## Materiales utilizados (toneladas)

	Cantidad	
Combustibles	Gas natural	4.935.003
	Carbón	2.358.845
	Derivados del petróleo	415.734
	<b>Total</b>	<b>7.709.582</b>
Otros materiales	Carbonato de calcio	37.895
	Magnetita	3.511
	Acido sulfúrico	2.808
	Aceite lubricante/hidráulico	2.060
	Hidróxido de calcio	1.778
	Hipoclorito de sodio	1.021
	Hidróxido de sodio	951
<b>Total</b>	<b>50.024</b>	

Nota: La cifra total de otros materiales representa el 99% sobre el total de materiales considerados.

En 2013, Gas Natural Fenosa ha continuado con la eliminación de bifenilos policlorados (PCB), sustancia presente principalmente en algunos transformadores eléctricos de mayor antigüedad. En la actualidad, quedan por retirar 219 toneladas de aceites dieléctricos que poseen una baja concentración de PCB (inferior a 500 ppm), lo que supone una reducción del 12% con respecto al ejercicio anterior.

## 4. Cambio climático

El papel de las tecnologías energéticas y de la innovación es un aspecto clave en la disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub>. El uso de energías bajas en carbono, como lo es el gas natural, es el vector sobre el que Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad, para asegurar la compatibilidad entre el suministro de energía a la sociedad y la mitigación del cambio climático. Destacan también la promoción del ahorro y la eficiencia energética, las tecnologías renovables maduras y competitivas, y el desarrollo de la captura y almacenamiento del carbono.

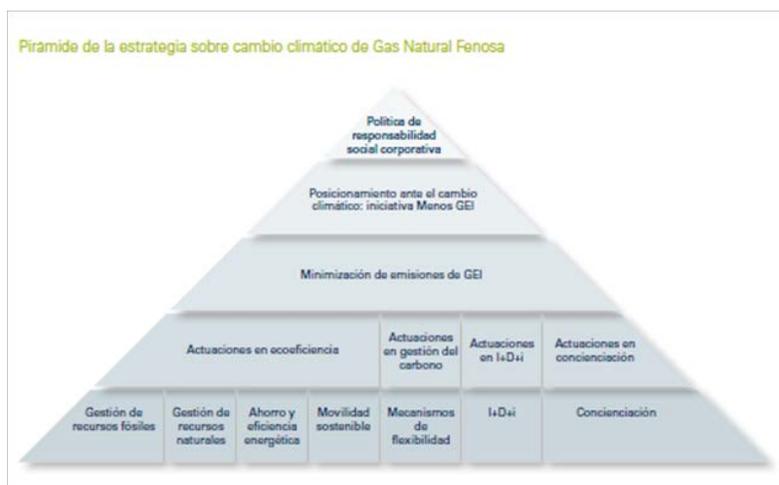
El **posicionamiento** de Gas Natural Fenosa en materia de cambio climático, se recoge en estos ocho principios:

- 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.
- 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 nuestras instalaciones y en las de nuestros clientes, como la contribución más eficaz en la lucha contra el calentamiento global.
- Ser activos en los mercados de carbono y apoyar su globalización para que las tendencias en producción y consumo de energía sean sostenibles.
- Guiar las actuaciones de la compañía para concienciar al conjunto de la sociedad en la solución global del cambio climático.
- Establecer medidas concretas que contribuyan a alcanzar compromiso de reducción de emisiones globales, equitativas y sostenibles.
- Impulsar la ejecución de proyectos de reducción de emisiones de gases de efecto invernaderos a escala global, prestando especial atención a países en vías de desarrollo.

La estrategia de cambio climático de Gas Natural Fenosa se centra en:

- Dar un valor añadido a la gestión del carbono.
- Identificar las opciones y soluciones que permitan hacer frente a la obligación de cumplir con las restricciones sobre las emisiones de gases de efecto invernadero al menor coste posible.
- Minimizar los riesgos derivados de futuras restricciones en la emisión de gases de efecto invernadero a la luz de la evolución legislativa y política.
- Desarrollar oportunidades de negocio creadas por la necesidad de mitigar el calentamiento global.

Esta estrategia se articula a través de cuatro ejes principales: la mejora de la ecoeficiencia, la gestión del carbono, la I+D+i y la concienciación de la sociedad.



**La gestión del cambio climático en Gas Natural Fenosa en cifras (2013)**

- Las emisiones totales de GEI (alcances 1 y 2) en el año 2013 fueron de 21,4 Mt CO<sub>2</sub> eq, lo que supone una reducción del 15% respecto a las del 2012.
- Las emisiones específicas de CO<sub>2</sub> procedentes de la generación eléctrica fueron 399 tCO<sub>2</sub> / GWh, lo que supone una reducción del 12% con respecto al año anterior.
- La reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en países emergentes a través de Mecanismos de Desarrollo Limpio fue de 0,93 Mt CO<sub>2</sub>, alcanzando para el período 2010-2013 los 3,7 Mt CO<sub>2</sub>.
- Las emisiones evitadas a través de actuaciones basadas en la mejora de la ecoeficiencia y la gestión del carbono fueron más de 15 Mt CO<sub>2</sub>.
- Las emisiones de metano por kilómetro de red de transporte y distribución de gas fueron de 9,9 t CO<sub>2</sub> eq / km.



Es destacable el esfuerzo de transparencia que la compañía sigue realizando anualmente mediante la publicación del Informe de Huella de Carbono, donde se incluye toda la información relevante relacionada con el desempeño de Gas Natural Fenosa en materia de cambio climático. Es necesario señalar que el inventario de emisiones de GEI en 2013 se ve afectado por la decisión de Naciones Unidas de aplicación en la siguiente fase de cumplimiento del Protocolo de Kyoto (2013-2020), que actualiza los potenciales de calentamiento global de los gases de efecto invernadero utilizando los valores recogidos en el "4th Assessment Report de la IPCC". Esta actualización afecta al: metano, óxido nítrico, el hexafluoruro de azufre, los hidrofluorocarbonados y los perfluorocarbonados..

### Liderazgo en el Carbon Disclosure Project

El informe *Global 500 Climate Change Report 2013*, otorga a Gas Natural Fenosa la máxima puntuación posible "100/A" y situándose por segundo año consecutivo al frente de las utilities a nivel mundial y por primera vez, al frente de la clasificación global por su enfoque en materia de cambio climático.



Asimismo, Gas Natural Fenosa es la empresa mejor valorada según el Informe CDP Iberia 125 correspondiente a 2013, que analiza el comportamiento en el ámbito del cambio climático de las principales compañías en España y Portugal. Los dos parámetros más destacados que mide este estudio son la calidad de los datos sobre cambio climático presentados al mercado, a través del Índice Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI), y las acciones llevadas a cabo por las compañías para reducir sus emisiones de carbono y mitigar los riesgos del cambio climático, a través del Carbon Performance Leadership Index (CPLI).



Adicionalmente, en 2013, Gas Natural Fenosa se ha adherido a la iniciativa de CDP, Supply Chain, para el análisis de las emisiones asociadas a nuestra cadena de suministro. Este primer año, la compañía ha recibido información de 40 suministradores, que suponen el 30% de los costes totales de los suministros no energéticos.

En 2013 cabe destacar también el proyecto COmpensa2. Este proyecto tiene como objetivos mitigar el impacto de Gas Natural Fenosa frente al cambio climático y ofrecer dentro del portfolio de comercialización productos libres de emisiones.

#### **4.1. 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.

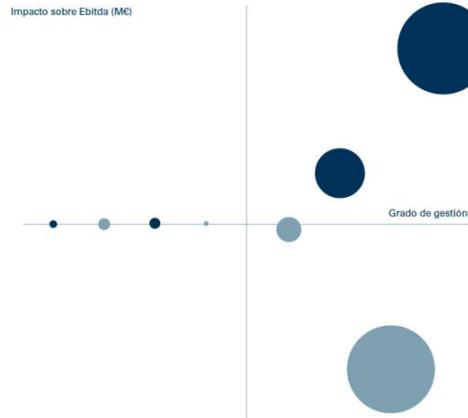
Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático se han dividido en cuatro grandes tipologías:

- 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 CO<sub>2</sub> 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.

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 <sub>2</sub>	Esquema comercio de derechos de emisiones 2008-2012.
	Esquema comercio de derechos de emisiones 2013-2020.
	Intervención de la Comisión Europea.
	Introducción de la tecnología de captura de CO <sub>2</sub> .
	Precio mercado mayorista de electricidad.
Energías renovables	Hueco térmico.
	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

Impactos sobre Ebitda de los riesgos y oportunidades del cambio climático en Gas Natural Fenosa para el período 2013-2020



## 4.2. Fomento de la ecoeficiencia

Gas Natural Fenosa en su compromiso con la ecoeficiencia lleva a cabo actuaciones en distintas áreas con la obtención de resultados positivos en reducción de emisiones y ahorro de energía.

Gestión de los recursos fósiles	
Compromiso y actuaciones	Resultados
<p>Los ciclos combinados de gas son la tecnología más eficiente para producir electricidad a partir de combustibles fósiles, con un rendimiento próximo al 60%.</p> <p>Gas Natural Fenosa es uno de los principales operadores de ciclos combinados del mundo, ya que dispone de más de 9.000 MW de potencia instalada con esta tecnología, lo que le permite producir energía de manera respetuosa con el entorno.</p>	<p>Durante 2013, Gas Natural Fenosa evitó la emisión de 10,394 Mt CO<sub>2</sub> debido al menor factor de emisión de los ciclos combinado con respecto a los mix térmicos de los sistemas eléctricos de España y México.</p> <p>Del mismo modo, estas emisiones evitadas supusieron unos ahorros de energía superiores a 46.652 TJ.</p>
Gestión de los recursos renovables	
Compromiso y actuaciones	Resultados
<p>Gas Natural Fenosa sigue apostando por la implantación de tecnologías renovables maduras. En 2013, la compañía ha puesto en explotación dos plantas minihidráulicas, Peares II y Belesar II en España, que suman más de 38 MW y está en proceso de construcción del Parque Eólico de Bii Hioxo de 234 MW, en el estado de Oaxaca, México.</p>	<p>Durante 2013, la producción de los nuevos desarrollos en energías renovables como minihidráulica y eólica, evitaron la emisión de 1,628 Mt CO<sub>2</sub> y un ahorro de 19.098 TJ en el sistema eléctrico español</p>
Actuaciones de ahorro y eficiencia energética	

Compromiso y actuaciones	Resultados
<p>En 2013, la compañía ha puesto en explotación 9 MW procedentes de las repotenciaci3nes de las centrales hidr3ulicas de Burguillo y Puente Nuevo.</p> <p>El cambio de caldera de Meirama ha supuesto en 2013 una reducci3n de 420 tCO<sub>2</sub>/GWh respecto a la configuraci3n anterior.</p> <p>El factor de emisi3n de la cogeneraci3n de alta eficiencia en 2013 supone una reducci3n de 443 tCO<sub>2</sub>/GWh con respecto al mix t3rmico peninsular en Espa1a.</p>	<p>Estas actuaciones de ahorro y eficiencia energ3tica en las instalaciones de generaci3n de electricidad han supuesto una reducci3n de 1,352 MtCO<sub>2</sub> y un ahorro de 9.024 TJ.</p>
<p>Gas Natural Fenosa tiene un compromiso de utilizar los mejores materiales y renovar las tuberías y acometidas de la red a fin de reducir las emisiones de CH<sub>4</sub> en países como Espa1a, Italia, Argentina, Brasil, Méjico y Colombia. Adem3s de la mejoras en la red se ha realizado una revisi3n de los factores de emisi3n de los materiales conforme a la revisi3n metodol3gica realizada en Sedigas, reduci3ndose significativamente el nivel de emisi3n del acero para el nivel de presi3n superior a 16 bar.</p>	<p>Las emisiones de metano en el transporte y distribuci3n de gas y descendieron hasta 1,235 Mt CO<sub>2</sub> eq, un 17% menos aproximadamente respecto a 2012. Adem3s, la renovaci3n de materiales supuso unas emisiones evitadas de 0,526 MtCO<sub>2</sub> y unos ahorros de energía de 1.235 TJ.</p> <p>Como resultante de todo ello, el factor de emisi3n de la red ha disminuido de 11,5 a 9,9 tCH<sub>4</sub> / km.</p>
Soluciones de eficiencia en clientes	
Compromiso y actuaciones	Resultados
<p>Las actuaciones de Gas Natural Fenosa Servicios dirigidas al sector terciario, administraciones p3blicas e industria, han tenido un papel importante en la reducci3n de emisiones de CO<sub>2</sub> en Espa1a, a trav3s de los cambios de calderas y del Gas Natural Vehicular. En 2013, destacan tambi3n el programa ledplus, las soluciones de movilidad sostenible basadas en gas natural y las soluciones de confort con climatizaci3n el3ctrica</p>	<p>Estas actuaciones supusieron unas emisiones evitadas de 0,187 MtCO<sub>2</sub> y un ahorro de energía de 10.389 TJ.</p>

La emisi3n de CO<sub>2</sub> en Espa1a sigue estando afectada de forma relevante por el RD 134/2010 y la Resoluci3n de 13 de febrero de 2013, de la Secretaría de Estado de Energía que establece la utilizaci3n de las cuotas de carb3n nacional..

### 4.3. Gesti3n del Carbono

Gas Natural Fenosa realiza una gesti3n integral de su cartera de cobertura para la Fase III (2013-2020) de la Directiva de Comercio de Emisiones. Debido a la ausencia de asignaci3n gratuita para

la generación eléctrica durante este periodo, Gas Natural Fenosa debe adquirir el 100% de los derechos y créditos de emisión necesarios para realizar el cumplimiento anual mediante su participación activa, tanto en el mercado secundario como en proyectos primarios y fondos de carbono.

En 2013, las emisiones totales de CO<sub>2</sub> consolidadas de las centrales térmicas de carbón, ciclo combinado y cogeneradoras de Gas Natural Fenosa afectadas por la Directiva 2003/87/CE de 13 de octubre de 2003 por la que se establece un régimen para el comercio de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero, han sido de 11,7 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> (15,4 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> en 2012).

En lo relativo a los mecanismos de flexibilidad, en 2013, Gas Natural Fenosa ha logrado registrar la Central Hidroeléctrica de Torito en Costa Rica como nuevo proyecto MDL. En este proyecto se estima una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero de 77.400 t CO<sub>2</sub> eq/año y se calculan unas emisiones evitadas en torno a 1,6 Millones de t CO<sub>2</sub> eq a lo largo del período de crédito, que es de 21 años como máximo.

Este es el décimo proyecto que Gas Natural Fenosa registra ante la Junta Ejecutiva de las Naciones Unidas para el Cambio Climático como MDL, siendo la primera empresa española que logró un registro de este tipo ante las Naciones Unidas, con la central hidroeléctrica de Los Algarrobos en Panamá.

En 2013, la totalidad de proyectos MDL registrados por Gas Natural Fenosa produjeron unas reducciones de 0,933 MtCO<sub>2</sub> y evitaron el consumo de 3.485 TJ.

#### **4.4. Investigación, desarrollo e innovación en materia de cambio climático**

Gas Natural Fenosa sigue impulsando el desarrollo de proyectos de innovación cuya finalidad es mejorar la sostenibilidad, el impacto ambiental y la eficiencia de la compañía. Por ello participa en iniciativas orientadas al desarrollo de tecnologías de reducción de las emisiones del CO<sub>2</sub> entre las que destaca el proyecto MENOSCO<sub>2</sub>, en el que la compañía apuesta por el desarrollo de nuevos procesos más económicos para la captura de CO<sub>2</sub>.

Asimismo, Gas Natural Fenosa participa de forma activa en la Plataforma Tecnológica Española del CO<sub>2</sub> (PTECO<sub>2</sub>), la Asociación Española del CO<sub>2</sub> y la Plataforma Europea Zero Emissions Power Plant (ZEP) que promueven el desarrollo de la capacidad tecnológica en los procesos de mejora de eficiencia, captura, transporte, almacenamiento y valorización del CO<sub>2</sub> como tecnologías claves para la lucha contra el cambio climático.

La compañía trabaja, además, en el desarrollo de soluciones que permitan el uso de combustibles alternativos cuyo coste e impacto ambiental sean menores que el de los combustibles tradicionales. Para más información sobre esta materia, acuda al capítulo de Movilidad sostenible de este informe.

Por otra parte, Gas Natural Fenosa está desarrollando nuevas tecnologías relacionadas con la biomasa y los cultivos energéticos como son el proyecto en colaboración con el IRTA (Instituto de Investigación de la Generalitat de Cataluña) y el proyecto de desarrollo de combustibles energéticos a partir de microalgas cuyo objetivo es evaluar la viabilidad de la producción de éstas para la obtención a bajo coste de un gas rico en metano que pueda inyectarse a la red de distribución de gas natural, o bien utilizarse directamente como combustible.

#### 4.5. Actuaciones en concienciación

La Fundación Gas Natural Fenosa organiza actos, cursos y seminarios de educación y sensibilización ambiental. La 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, la movilidad sostenible, etc. Dentro de los numerosos eventos organizados por la Fundación, fue de especial relevancia el XII Seminario Internacional sobre Energía y Medio Ambiente: Tres visiones sobre la respuesta al cambio climático: Estados Unidos, Unión Europea y países emergentes, celebrado en Madrid en noviembre.

##### Gas Natural Fenosa en la X Carbon Expo

Gas Natural Fenosa participó en la Carbon Expo, a través de las direcciones de Mercados de Combustibles y CO<sub>2</sub>, Trading, Medio Ambiente y Aseguramiento de la Calidad y Tecnología e Ingeniería

El stand de Gas Natural Fenosa contó con la presencia del Ministro Miguel Arias Cañete y con la de diversos profesionales, como promotores de proyectos, brokers, traders, bancos, así como con público interesado en la eficiencia energética y el cambio climático.

La Expo es una de las pocas oportunidades en este ámbito en el que representantes oficiales de los gobiernos y representantes del sector privado, la sociedad civil y los medios de comunicación tratan temas referentes a políticas, tendencias y otros aspectos relacionados.

#### Indicadores principales

	2013	2012	2011
Emisiones directas de GEI (MtCO <sub>2</sub> eq)	20,8	24,3	23,2
Factor de emisión (gCO <sub>2</sub> /kWh)	399	454	371
Emisiones evitadas (MtCO <sub>2</sub> eq/año)	15,0	15,8	>17
Emisiones evitadas por proyectos MDL (MtCO <sub>2</sub> eq/año)	0,9	1,0	0,9
Emisiones por fugas en redes de gas (tCO <sub>2</sub> eq/km red)	9,9	11,5	11,8

#### Iniciativas para reducir emisiones de GEI (ktCO<sub>2</sub>eq) y ahorros de energía asociados (TJ)

	Ahorro de energía 2013 (TJ)	Emisiones evitadas 2013 (ktCO <sub>2</sub> eq)	Emisiones evitadas 2012 (ktCO <sub>2</sub> eq)	Gases incluidos en el cálculo	Alcance de las emisiones (*)
<b>Generación electricidad: ciclos combinados (CC)</b>	<b>46.652</b>	<b>10.394</b>	<b>11.451</b>	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>A1/A3</b>
- España	21.681	6.440	7.826	CO <sub>2</sub>	A1/A3
- México	24.970	3.953	3.625	CO <sub>2</sub>	A1/A3

<b>Generación electricidad: renovables</b>	<b>19.098</b>	<b>1.628</b>	<b>1.396</b>	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>A1/A3</b>
- Eólica, España	15.856	1.352	1.202	CO <sub>2</sub>	A1/A3
- Minihidráulica, España	3.242	276	194	CO <sub>2</sub>	A1/A3
<b>Generación electricidad: eficiencia energética</b>	<b>9.024</b>	<b>1.359</b>	<b>1.371</b>	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>A1/A3</b>
- Repotenciación Minihidráulicas, España	2.307	197	95	CO <sub>2</sub>	A1/A3
- Cambio caldera Meirama, España	5.804	1.007	1.143	CO <sub>2</sub>	A1
- Cogeneración alta eficiencia, España	908	154	133	CO <sub>2</sub>	A1/A3
<b>T&amp;D gas y electricidad: eficiencia energética</b>	<b>1.235</b>	<b>526</b>	<b>441</b>	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>A1</b>
- Sustituciones tuberías, España	1.235	526	441	CH <sub>4</sub>	A1
<b>Uso final gas y electricidad</b>	<b>10.389</b>	<b>187</b>	<b>182</b>	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>A3</b>
- Servicios Energéticos España	10.389	187	182	CO <sub>2</sub>	A3
<b>Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL)</b>	<b>3.485</b>	<b>933</b>	<b>968</b>	<b>CO<sub>2</sub>/CH<sub>4</sub></b>	<b>A1/A3</b>
<b>Total</b>	<b>88.642</b>	<b>15.027</b>	<b>15.809</b>	<b>CO<sub>2</sub>/CH<sub>4</sub></b>	<b>A1/A3</b>

(\*) A1: alcance 1; A3: alcance 3

### Emisiones de CO<sub>2</sub> producción electricidad (ktCO<sub>2</sub>)

	2013	2012	2011
Cogeneración.	183	197	206
Emisiones específicas (gCO <sub>2</sub> /kWh).	525	585	462
Centrales térmicas de ciclo combinado.	12.333	13.512	15.083
Emisiones específicas (gCO <sub>2</sub> /kWh).	375	376	374
Centrales térmicas de carbón.	5.278	7.582	4.416
Emisiones específicas (gCO <sub>2</sub> /kWh).	998	1.002	989
Centrales térmicas de fuelóleo	1.038	1.173	1.281
Emisiones específicas (gCO <sub>2</sub> /kWh).	628	657	714
Total generación electricidad-térmico	18.832	22.464	20.986
Factor de emisión mix térmico Gas Natural Fenosa (gCO <sub>2</sub> /kWh).	468	493	446
Factor de emisión Gas Natural Fenosa (gCO <sub>2</sub> /kWh)	399	454	371

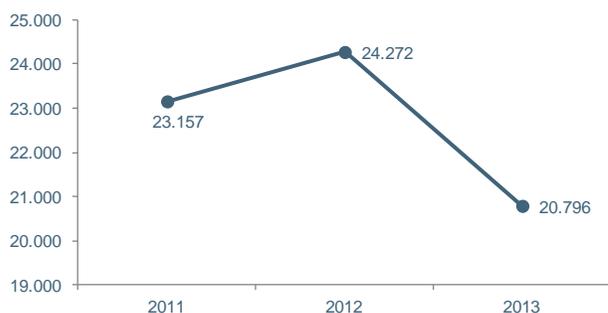
### Emisiones directas de GEI. Total Gas Natural Fenosa (kt CO<sub>2</sub> eq)

	CO <sub>2</sub>	CH <sub>4</sub>	N <sub>2</sub> O	SF <sub>6</sub>	HFC	PFC	TOTAL GRUPO
Electricidad (generación)	18.831,54	8,39	33,97	1,96	1,88	-	18.877,73
Distribución de gas	11,58	1.239,22	0,01	-	-	-	1.250,80
Gas (infraestructuras)	590,70	3,48	2,68	-	-	-	596,86
Distribución Electricidad	-	-	-	47,56	-	-	47,56
Minería	23,41	0,08	0,06	-	-	-	23,54
<b>Total</b>	<b>19.457,22</b>	<b>1.251,17</b>	<b>36,71</b>	<b>49,52</b>	<b>1,88</b>	<b>-</b>	<b>20.796,49</b>

### Ratios de intensidad de emisiones directas de GEI por segmento de actividad 2013

	Distribución de gas	Distribución de electricidad	Electricidad	Gas	Minería	TOTAL
Emisiones de GEI (ktCO <sub>2</sub> eq)	1.251	48	18.878	597	24	20.796
EBITDA (M€)	1.615	921	820	258	41	3.656
Ratio (ktCO <sub>2</sub> eq / M€ EBITDA)	0,77	0,05	23,03	2,31	0,57	5.69

## Emisiones directas de GEI. Total Gas Natural Fenosa (kt CO<sub>2</sub> eq)



## Emisiones indirectas de CO<sub>2</sub>. Total Gas Natural Fenosa (ktCO<sub>2</sub>)

	2013	2012	2011
Fuentes fijas. Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> . Alcance 2	599	817	951
Emisiones gas natural comercializado a terceros. Alcance 3	88.855		
Emisiones carbón extraído mina Kangra. Alcance 3	5.650		
Total	95.104		

## 5. Biodiversidad

Gas Natural Fenosa es consciente de su papel en la protección de los entornos naturales. Por ello, la compañía se compromete con la protección de la biodiversidad mediante una gestión ambiental preventiva y el desarrollo de actuaciones de restauración, rehabilitación y conservación de espacios naturales.

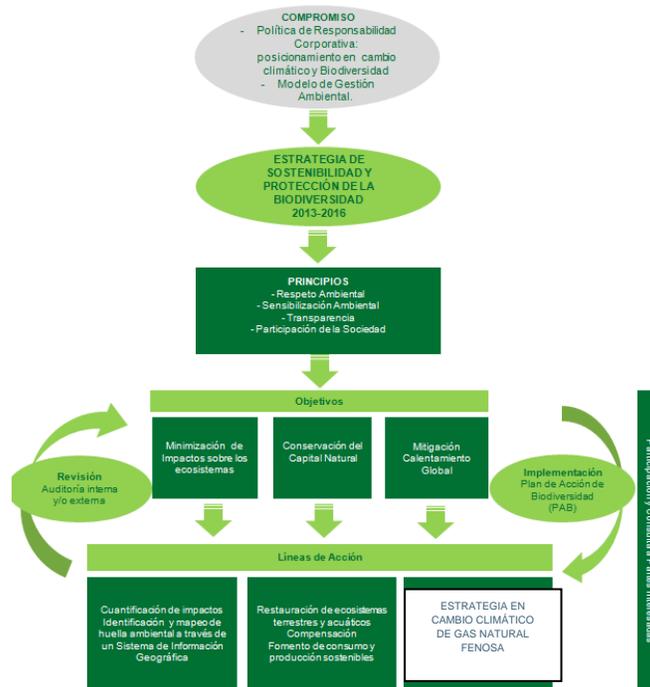
### Compromiso de Gas Natural Fenosa para la conservación de la biodiversidad

- Cumplir con 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 a los espacios protegidos.
- Estudiar el impacto ambiental de sus actividades y proyectos, sus 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 indígenas que favorezcan la conservación y utilización sostenible del entorno

### 5.1. Plan de acción en biodiversidad

Gas Natural Fenosa lanzó en 2013 el Plan de Acción en Biodiversidad 2013-2016, con el objetivo de revisar la estrategia actual de la compañía en esta materia e identificar nuevas oportunidades

de actuación en la protección del medio natural, especialmente en aquellas zonas en las que pueda existir un mayor riesgo potencial de afección.



En el marco del Plan, y de cara a seleccionar las actuaciones más favorables y adecuadas en materia de conservación, Gas Natural Fenosa ha definido una serie de criterios de valoración relativos a:

- cumplimiento de requerimientos legales,
- valor ecológico de las zonas,
- características de la población local afectada,
- programas o proyectos en materia de conservación de la biodiversidad preexistentes,
- uso del suelo,
- categoría del área del proyecto,
- tipos de especies diana,
- relación costo-eficiencia de la implementación de la actuación,
- complejidad en la evaluación de su seguimiento.

Además de estos criterios, la compañía toma también en consideración la opinión de los grupos de interés, especialmente en los ámbitos locales en los que se desarrollan las actividades.

### Adhesión al Pacto por la Biodiversidad

En 2013, Gas Natural Fenosa se adhirió al Pacto por la Biodiversidad, promovido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente en el marco de la Iniciativa Española Empresas y Biodiversidad.

La firma del Pacto sirve para reforzar el compromiso de la compañía con la conservación de la

biodiversidad como ejes de actuación en todos sus negocios y actividades, materializado a través de los objetivos y actuaciones que conforman el mencionado Plan de Acción en Biodiversidad.

El Pacto por la Biodiversidad reconoce que la conservación de la diversidad biológica es de interés común para la humanidad dada su importancia para la vida en el planeta, el bienestar social y el desarrollo económico y las empresas firmantes se comprometen a desarrollar sus actividades de manera compatible con la conservación de la biodiversidad.

Cabe destacar que Gas Natural Fenosa elabora, con carácter bienal, el Informe de Biodiversidad y Huella Ambiental, que recoge las prácticas llevadas a cabo por la compañía enfocadas a la conservación, sensibilización e investigación en relación con el entorno natural, y desde 2009 la compañía lo publica en su página web [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com).

## 5.2. Estudios del entorno

Además de los estudios que se realizan sobre los ecosistemas acuáticos y que son mencionados en el apartado de parámetros ambientales, Gas Natural Fenosa realiza también de manera voluntaria estudios sobre los efectos de sus instalaciones de generación eléctrica sobre los ecosistemas terrestres, con el fin de conocer la influencia de las emisiones atmosféricas en el estado de las masas forestales y su evolución temporal. El alcance de los análisis efectuados comprende los principales indicadores con incidencia en los ecosistemas, la calidad del aire, el estado de los suelos y de la vegetación.

Los estudios realizados durante 2013 confirman la situación de normalidad que se viene observando a lo largo de los últimos ejercicios, y concluyen que las instalaciones estudiadas producen un impacto admisible en el entorno.

Para una consulta más en detalle de estos estudios, visitar el apartado Sostenibilidad y Biodiversidad en la web corporativa de Gas Natural Fenosa (<http://www.sostenibilidadybiodiversidad.gasnaturalfenosa.com>).

## 5.3. Actuaciones de fomento

Las diversas actuaciones que Gas Natural Fenosa desarrolla para la preservación de la biodiversidad se pueden agrupar en tres tipos de iniciativas:

- Acciones orientadas a la conservación del medio natural. Estas actuaciones comprenden tanto las relativas a protección de especies como de hábitats.

- Acciones de educación y concienciación, como funciones básicas para la protección de la biodiversidad. Son muy habituales las labores de difusión en materia de conservación entre empleados y poblaciones donde Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad.
- Colaboración con diferentes organismos y organizaciones a través de convenios y alianzas en los países donde la compañía está presente. Las sinergias que se hacen posibles a través de estos acuerdos tienen una repercusión directa en la biodiversidad de cada país.

Para una información más detallada de cada una de dichas acciones, consultar el apartado Sostenibilidad y Biodiversidad en la web corporativa de Gas Natural Fenosa (<http://www.sostenibilidadybiodiversidad.gasnaturalfenosa.com>).

### Recuperación del hábitat del visón europeo en Navarra

A lo largo de 2013, Gas Natural Fenosa ha llevado a cabo la campaña *online* de concienciación ambiental “Compromiso Natural” para la recuperación, en colaboración con la ONG medioambiental Acciónatura, del hábitat del visón europeo en la orilla del río Arga, en la localidad navarra de Etxarri, situada a 15 kilómetros de Pamplona.

La iniciativa animaba a los clientes mayoristas de la compañía a *twittear* sobre el proyecto. Por cada referencia al mismo, la compañía donaba tres euros al proyecto. Los 10.000 *tweets* alcanzados por la campaña supondrán una ayuda directa de 30.000 euros, casi el 50% del total del presupuesto estimado del proyecto.

La restauración de este lugar ha sido señalada por el Servicio de Conservación de la Biodiversidad del Gobierno de Navarra como de “gran interés dentro de la estrategia de conservación del visón europeo”, ya que es una especie catalogada como “en peligro de extinción” y es precisamente en la Comunidad Foral donde se encuentra al menos el 75% de la población de la Península Ibérica.

### Recuperación ambiental de la mina de LIMEISA

La restauración de los terrenos ocupados por una explotación minera tras el cese de su actividad constituye uno de los mejores ejemplos positivos en la conservación del medio natural.

Este es el caso del proyecto que actualmente se está llevando a cabo en la mina de Lignitos de Meirama (LIMEISA), en Galicia (España), tras la finalización de su actividad extractiva en 2008, donde se ha creado un gran lago en el hueco de la mina y se ha realizado la ordenación forestal de la escombrera exterior. El proyecto de recuperación ambiental de la mina de LIMEISA abarca una superficie total de unas 1.000 hectáreas y cuenta con un presupuesto de 60 millones de euros, del que ya se ha ejecutado el 90% aproximadamente.

En 2013 se ha iniciado un estudio por parte de un equipo multidisciplinar coordinado de la Universidad de Santiago de Compostela, con el objetivo de hacer un inventario de la

biodiversidad existente en la zona. En general, y aunque existen diferencias según el grupo biológico considerado, se estima que tras la campaña se han detectado aproximadamente un 60% (632) de las especies que potencialmente podrían estar presentes en el área, muchas de ellas catalogadas y protegidas por la ley. Además, se contempla un seguimiento periódico a medio plazo de la información obtenida para detectar posibles regresiones, de manera que la salida o entrada de especies del inventario a lo largo del tiempo, puedan ser utilizadas como indicadores de la calidad de la gestión del medio, además de servir como base para la gestión adecuada de los hábitats, detección de zonas sensibles y posibles anomalías, como especies invasoras,

Por otra parte, el Plan de Ordenación Forestal ha obtenido la certificación de Gestión Forestal Sostenible (PEFC) y se plantea un modelo de gestión auto-sostenible, donde los ingresos obtenidos de las ventas de madera permitan cubrir los gastos de silvicultura, de infraestructuras y de gestión del monte de manera racional.

#### 5.4. Indicadores

El desarrollo de las actividades de negocio de Gas Natural Fenosa requiere de una amplia ocupación de suelo. En la siguiente tabla se informa de las principales operaciones desarrolladas por la compañía y su relación con áreas protegidas o de valor para la biodiversidad. En muchos casos, la presencia de estas instalaciones es anterior a la designación de su entorno como área protegida. Las áreas de afección potencial se han calculado incrementando la superficie ocupada por las instalaciones con un radio de afección cuya longitud es variable, oscilando entre un mínimo de 10 m y un máximo de 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

Negocio	Tipo de operación	Ubicación respecto al área protegida	Superficie /Longitud de afección	Valor de biodiversidad
Gas	Exploración	Interior	12 ha	LIC, ZEPA, ENP, RAMSAR, IBA
	Transporte y Distribución	Interior y adyacente	26 ha / 192 km	ENP, IBA
Electricidad	Generación	Interior y adyacente	35.263 ha	LIC, ZEPA, ENP, RAMSAR, IBA, AICA, Área Nacional de Recreo
	Transporte y Distribución	Interior y adyacente	58 ha / 17.887 km	LIC, ZEPA, ENP, IBA
Minería	Extracción de carbón	Exterior	0	-

LIC: Lugares de importancia comunitaria; ZEPA: Zonas de especial protección para las aves; ENP: Espacios naturales protegidos; RAMSAR: Humedal catalogado por el Convenio Ramsar; IBA: Lugares de importancia internacional para la conservación de las aves; AICA: Área de importancia para la conservación de las aves en México.

Las instalaciones cuya superficie se sitúa total o parcialmente en los terrenos que cuentan con algún grado de protección se clasifican como interiores, las que se encuentran dentro del radio de afección al espacio protegido se consideran adyacentes, y 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 en los que 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 sus entornos y, en ocasiones, se llevan a cabo actuaciones con carácter voluntario que van más allá de lo estrictamente establecido por la legislación ambiental. No obstante, el riesgo de afección real siempre existe y en ocasiones se producen incidentes, generalmente inevitables, y que normalmente conllevan actuaciones de carácter compensatorio.

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

	Nº especies en peligro crítico.	Nº especies en peligro.	Nº especies vulnerables.	Nº especies casi amenazadas	Nº especies de preocupación menor
España	3	7	25	25	362
México	0	0	0	2	0
Rep. Dominicana	2	1	7	11	108

\* Según el catálogo de especies de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (Lista roja de la UICN).

En la siguiente tabla se identifican las principales afecciones potenciales a la biodiversidad, de las actividades e instalaciones de la compañía.

Principales afecciones a la biodiversidad	
Construcción o utilización de fábricas, minas e infraestructuras de transporte	Las infraestructuras de transporte de electricidad pueden producir una afección sobre las aves, debido a las posibles colisiones con las líneas aéreas y electrocuciones en los apoyos.
Contaminación	Las emisiones de partículas y gases de combustión de las centrales térmicas tienen una afección potencial sobre el suelo y en la flora y fauna 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.
Cambios en los procesos ecológicos fuera de su rango natural de variación	Los vertidos de las centrales de generación térmica pueden producir una afección al medio acuático, debida a las variaciones en el flujo de agua y a la alteración puntual de los parámetros físico-químicos y biológicos normales.

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.

## 6. Impacto ambiental

El desempeño y compromiso de Gas Natural Fenosa permite compatibilizar las actividades propias de los negocios energéticos que desarrolla, con la protección del entorno y la calidad de vida de los ciudadanos. Esto es posible gracias al amplio conocimiento de la compañía del territorio donde opera y a la exhaustiva caracterización de sus interacciones con los ecosistemas llevada a cabo en los diversos estudios de impacto ambiental (EIA) y otros estudios ambientales realizados con carácter voluntario, de los que ya se ha hablado en apartados anteriores.

En 2013, Gas Natural Fenosa ha realizado el seguimiento de 175 proyectos en diferentes países y fases de desarrollo. Así, se realizaron diversos EIA relacionados con nuevos proyectos de generación eléctrica y los requeridos en el desarrollo de nuevas infraestructuras de transporte y distribución de gas y electricidad. Cabe destacar, entre otros, los EIA de la central hidráulica de Velle II, en Galicia, y de San Juan, en Colombia. 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 la compañía los desarrolla.

Durante la construcción y operación de las instalaciones y actividades se llevan a cabo exhaustivos planes de vigilancia ambiental (PVA) que monitorean periódicamente el estado del entorno natural. La información obtenida a partir de estos estudios es remitida a los órganos competentes y se emplea en la adopción de medidas preventivas y correctoras cuando sean precisas.

En la tabla que se muestra a continuación se indican diversas iniciativas llevadas a cabo en las instalaciones de la compañía, con el fin de reducir el impacto ambiental derivado de sus actividades. Adicionalmente, para algunos de los vectores ambientales más relevantes, como las emisiones a la atmósfera, el consumo de energía o la generación y gestión de residuos, se establecen objetivos cuantitativos de reducción, como ya se ha informado en el apartado de parámetros ambientales.

### Iniciativas para reducir impactos ambientales de actividades, productos y servicios

#### Iniciativas en relación con la gestión ambiental

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Medio Ambiente Corporativo	Global	Modelo de evaluación ambiental	Implantación de una nueva metodología asociada a la evaluación ambiental de aspectos
Generación de electricidad	Rep. Dominicana	Riesgos ambientales	Análisis de aspectos ambientales potenciales
Generación de electricidad (Renovables)	España	Optimización del sistema de gestión ambiental	Incremento de la formación y optimización del sistema

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Distribución de electricidad	Moldavia	Control del riesgo	Análisis de riesgos ambiental mediante SERA
	Colombia	Ampliación del sistema de gestión ambiental	Incorporación de actividades de comercialización
	Rep. Dominicana	Riesgos ambientales	Análisis de riesgos ambientales en plantas de motores
	España	Remediación ambiental	Actuaciones de adecuación del pasivo ambiental
	España	Seguimiento y mejora de agentes físicos	Actuaciones en subestaciones para mejora de entorno
Distribución de gas	Argentina	Evaluación ambiental	Estudios ambientales asociados a proyectos de GNF
	Argentina	Riesgos ambientales	Análisis de riesgos ambientales en instalaciones
	Brasil	Mejoras en inspecciones ambientales	Incremento en las inspecciones ambientales de red
	Brasil	Remediación ambiental	Actuaciones de adecuación del pasivo ambiental
Upstream	España	Implantación sistema gestión ambiental	Certificado el sistema de gestión ambiental
Mercado terciario y soluciones energéticas	España	Implicación de contratistas	Seguimiento periódico de la gestión ambiental con contratistas
Ingeniería	España	Optimización del sistema de gestión ambiental	Mejoras en el sistema, formación y control proveedores

## Iniciativas en relación con emisiones y cambio climático

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Medio Ambiente Corporativo	Global	Participación en foros	Apoyo a instituciones en medidas de reducción de emisión GEI en CoP Varsovia
Generación de electricidad	España	Emisiones GEI	Estudios asociados a la transposición de la directiva DEI
	España	Emisiones GEI	Reducción significativa de emisiones totales de CO2.
Distribución de gas	Brasil	Reducción riesgo emisiones	Reducción de escapes de gas (CH4) por mejoras en red, reparaciones y, vigilancia y prevención
	Italia	Reducción de emisiones por transporte	Reducción de emisiones por viajes y car-pooling

## Iniciativas en relación con el uso de recursos

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Distribución de gas	Italia	Mejora eficiencia energética	Sustitución central térmica y circuladores en Acquaviva, y precalentamiento ERM's
Mercado terciario y soluciones energéticas	España	Eficiencia energética	Mejoras en sistemas de centros deportivos
Generación de electricidad	España	Consumos de agua	Reducciones de consumos en La Robla, Aceca y Málaga

## Iniciativas en relación con residuos

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Distribución de electricidad	Colombia	Almacenamiento de residuos	Adecuación de áreas de acopio de residuos y gestión integral de residuos peligrosos
	Colombia	Equipos con PCB	Inventariado e implantación del plan de eliminación de equipos con PCB
	Colombia	Gestión de podas y otros residuos	Proyectos de colaboración con la Universidad
	Rep. Dominicana	Reducción de residuos	Reducción en la generación de residuos peligrosos
	Panamá	Reducción riesgo derrames	Instalaciones de medidas antiderrame y afección a medio hídrico
	Panamá	Reducción aceite usado	Reducción del 27% del aceite usado generado

## Iniciativas en relación con vertidos

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
Distribución de	Moldavia	Reducción riesgo	Sustitución de interruptores con aceite por vacíos

Negocio / Dirección	País	Iniciativa	Resultado
electricidad		derrames	
Generación de electricidad	Rep. Dominicana	Calidad de vertidos	Mejoras en sistema de tratamiento de efluentes
Upstream	España	Reducción riesgo derrames	Instalaciones de medidas anti derrame y afección a medio hídrico

## Interés por las personas

### Principios de actuación responsable con los empleados

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

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

## 1. Las personas, claves del éxito de Gas Natural Fenosa

El interés por las personas sigue siendo un principio inspirador en Gas Natural Fenosa. En el año en que la compañía cumple 170 años de historia, la estrategia respecto a la gestión de las personas sigue basándose en el respeto y el compromiso mutuos, generando un entorno de trabajo en el que la autonomía, y la cultura del *empowerment* permita a los empleados desarrollarse humana y profesionalmente y siempre en el marco de los objetivos de negocio.

Gas Natural Fenosa es un proyecto global que se desarrolla en más de 25 países. A cierre del año, la empresa contaba con la implicación directa de 16.323 personas, de las que un 63,8% desarrollan su actividad en Europa, un 29,3 % en América, y el restante 7% en otros continentes con una edad media de los empleados de 43 años y un promedio de antigüedad de 15,8 años.

En 2013, Gas Natural Fenosa ha continuado reforzando su apuesta por la globalización, homogeneización y calidad de todos sus procesos y políticas de Recursos Humanos, hasta el punto de convertirse en la primera empresa en obtener el certificado global de Empresa Familiarmente Responsable.

Otro hecho importante en 2013 ha sido el nivel de excelencia alcanzado en el Servicio de Atención al Empleado, como ilustra la siguiente tabla. La innovación de este servicio fue reconocida a través de un galardón en la XI Edición de Premios Expansión y Empleo, que cuentan con la Asesoría Técnica del Instituto de Empresa (IE Business School).

Servicio de Atención al Empleado 2013	
Enfoque multicanal	60.000 consultas atendidas y resueltas
Satisfacción media del empleado	7,8 sobre 10
Resolución de consultas en menos de 24h	70%
Innovación en el servicio	Galardón en la XI Edición de Premios Expansión y Empleo

Así pues, la hoja de ruta iniciada en 2011, con el Plan Director de Recursos Humanos, ha permitido poner en marcha proyectos como el modelo de Gestión del Talento, el Instituto de Liderazgo, los Planes de Desarrollo Individual, La Universidad Virtual y Extendida, el Servicio de Atención al Empleado y una renovación de todos los procesos que, junto con iniciativas de especial sensibilidad como el proyecto Capacitas para personas con discapacidad, permiten que Gas Natural Fenosa escale posiciones en los más prestigiosos indicadores, colocándose, en 2013, entre las 20 mejores empresas para trabajar en España según MERCO mejorando desde el puesto 52 del año 2007 al 17 en 2013 y manteniendo el liderazgo mundial en la dimensión social que otorga el prestigioso índice Dow Jones Sustainability Index.

Los desafíos más inmediatos para Gas Natural Fenosa respecto a las personas pasan por seguir contando con empleados con un elevado nivel de motivación y sentimiento de pertenencia e implantar una cultura para el desarrollo individual, con un modelo de aprendizaje basado en la experiencia y una cultura de feedback orientada al desarrollo.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Expansión de la Universidad Extendida para proveedores a Brasil, Colombia y España. ●	Expansión de la Universidad Extendida a Italia, Moldavia y Panamá.
Lanzamiento de los itinerarios formativos de Gas Natural Fenosa. ●	Ampliación del alcance de los itinerarios formativos al ámbito internacional. Desarrollo del Programa de jefaturas, que implicará a 3.000 personas a nivel global, como resultado de la encuesta de clima.
Puesta en marcha del Plan de Dinamización de la Universidad Virtual, con un plan específico para la colaboración y contribución. ●	Realización de comunicaciones en cascada que permitan hacer llegar todos los empleados los proyectos clave y reformar el papel esencial del mando intermedio como comunicador interno.
Expansión de la comunidad en la Universidad Corporativa para personal con funciones comerciales a los restantes países de la compañía. ●	Implantación del Centro de Servicios Compartidos y eLearning Office en el ámbito internacional.

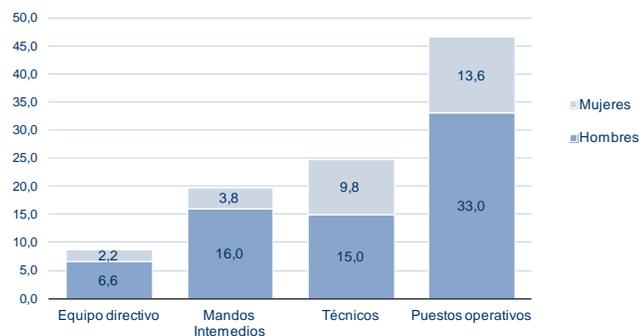
Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## Índice de plantilla. Número de empleados



(\*) Número de empleados según criterio societario. Los indicadores que se detallan en adelante en este capítulo aplican a la plantilla con gestión centralizada, correspondiente a la plantilla de sociedades con una participación mayoritaria y de la que se hace gestión de plantilla y de recursos humanos con los mismos criterios, que es de 13.358 personas, 7.331 en España y 6.027 repartidas en Argentina, Australia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Francia, Guatemala, Irlanda, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Portugal, República Dominicana y Uganda.

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



## 2. Gestión del conocimiento

### • Universidad Corporativa

El aprendizaje y el desarrollo de los profesionales de Gas Natural Fenosa se encuentran, desde 2013, integrados bajo una única dirección. De esta manera, la gestión del conocimiento, el desarrollo de las personas y la atracción, identificación y desarrollo del talento forman parte del mismo proceso. Con ello la compañía ha logrado una mayor eficacia de los programas formativos y de desarrollo profesional.

Este proceso integrado supone una evolución importante en el modelo de capacitación de Gas Natural Fenosa, ya que alinea al máximo la actividad formativa con los objetivos de negocio. Asimismo, ha facilitado la implantación de un modelo que permite construir itinerarios formativos en los que hoy se asientan las carreras profesionales de las personas que forman parte de la compañía.

## Itinerarios formativos



**9.459 personas, realizaron 309.821 horas de formación, 7 países**

A lo largo de 2014, Gas Natural Fenosa implantará los itinerarios formativos gradualmente hasta consolidar un único modelo de gestión de la formación en la compañía.

## Formación *online*

En todo el ámbito de la Universidad Corporativa, se sumaron más de 750.000 horas de formación con un total de 92.117 asistentes, lo que supone que de media cada profesional de Gas Natural Fenosa destinó 55,7 horas al aprendizaje. De ellas, 167.971 han sido *online*, a través de la plataforma de la Universidad Corporativa y a la que se pueden conectar los empleados de la compañía de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, España, Francia, Italia, Marruecos, México, Moldavia, Panamá y República Dominicana. Durante 2013, se logró un índice de penetración global del 79,4% (personas que accedieron al menos una vez a la plataforma), con 11,8 visitas y 6,4 descargas de promedio por usuario. El porcentaje de empleados que se formaron a través de este canal sobre el total de la plantilla alcanzó el 62%.

### Desarrollo de las plataformas de conocimiento *online*

En 2013, Gas Natural Fenosa puso en marcha un plan de dinamización para la plataforma de formación *online*, con la incorporación de las figuras del dinamizador, cuya función es animar y facilitar la participación; la figura del experto de negocio, que resuelve dudas dentro de su área de conocimiento.

Al hilo de este plan, han surgido 207 grupos de trabajo dentro del entorno virtual, se han respondido 81 consultas realizadas a los expertos y se han incorporado 551 recursos formativos o documentales.

## Medición de la eficacia y la calidad de la formación

La Universidad Corporativa cuenta con un modelo de medición de la calidad propio e integrado, implementado ya en doce países. Este sistema evalúa la satisfacción de los participantes con la formación; la aplicación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, preguntando tanto a los participantes como a sus responsables directos; y la percepción de los servicios que presta la compañía, consultando a los directivos. En 2013, el índice de eficacia fue del 80%, obtenido a partir de una media ponderada de los índices de satisfacción (9,0 sobre 10), de aplicación (73,6%) y de la medición de la percepción (8,1 sobre 10), que se realiza de forma simultánea con la identificación de necesidades formativas.

La implantación de los itinerarios formativos supone la evolución de un modelo de medición basado en horas de formación a un modelo basado en horas de aprendizaje. Es decir, no sólo es necesario contabilizar las horas de los cursos presenciales, virtuales o *blended*, sino también otras formas de aprendizaje contempladas en el itinerario: a través de la experiencia, trabajo previo y posterior al curso, lectura de documentos, vídeos, *webinars*, etc. En este sentido, las mediciones efectuadas sobre los itinerarios arrojan un total de más de 300.000 horas de esfuerzo formativo, realizado por 9.459 usuarios.

Por último, cabe destacar que, en 2013, la Universidad Corporativa renovó su acreditación CLIP (Corporate Learning Improvement Process). Esta certificación que otorga la European Foundation for Management Development, reconoce la calidad de los procesos de aprendizaje y desarrollo de personas de las organizaciones de educación empresarial y supone la posibilidad de dar a conocer y contrastar el modelo formativo y de gestión de Gas Natural Fenosa con un equipo de evaluadores expertos con amplios conocimientos de otras empresas multinacionales.

En esta ocasión, los evaluadores de CLIP destacaron la implicación de las áreas de negocio en el modelo de itinerarios formativos de la Universidad Corporativa y la implantación de un sistema de aprendizaje y desarrollo, basado en un modelo centralizado y un equipo interconectado con los Business Partner de Recursos Humanos.

Adicionalmente, por séptima vez consecutiva, el interés de Gas Natural Fenosa por sus personas se vio reconocido con la obtención de la máxima valoración (100%), en el apartado de Desarrollo del Capital Humano del Dow Jones Sustainability Index World (DJSI).

### **La Universidad Extendida de Gas Natural Fenosa, crecimiento del negocio a través de la formación de los proveedores**

Gracias a la Universidad Extendida, Gas Natural Fenosa ha puesto en marcha, en estrecha colaboración con las áreas de negocio, una iniciativa que permite una mejora sustancial de la capacitación de sus distribuidores, agentes y empresas colaboradoras.

La Universidad Extendida, proyecto pionero en su ámbito nació en 2012 en México para introducir mejoras significativas en el proceso de interacción con clientes y proveedores, a través de la capacitación, la transferencia de mejores prácticas y el incremento de la comunicación y la integración. En 2013, esta iniciativa se implantó gradualmente también en Brasil, Colombia y España. A lo largo del año, la Universidad Extendida proporcionó alrededor de 160.500 horas de formación a 17.340 personas pertenecientes a empresas colaboradoras.

Cabe destacar el elevado índice de satisfacción con la formación manifestado por los asistentes, un 9 sobre 10, obtenido de las valoraciones de los 250 cursos impartidos.

Para el área de Recursos Humanos, este ha sido un proyecto prioritario en 2013 y la clave de su puesta en marcha ha sido la aportación de resultados, esto es, la capacidad de demostrar que la Universidad Extendida es una herramienta que aporta positivamente al negocio. Así, la labor de la Universidad Extendida tiene un impacto inmediato en algunos indicadores de negocio, como el aumento en el número de ventas generadas, la disminución de los tiempos de facturación y cobro o la reducción de duplicidades en la información.

#### Impacto de negocio habido en México:

Incremento del número de Empresas Colaboradoras Instaladoras que cumplen los estándares de calidad y servicio de Gas Natural Fenosa.	18%
Incremento del número de Empresas Colaboradoras Vendedoras que cumplen los estándares de calidad y servicio de Gas Natural Fenosa.	6%
Aumento de la tasa de rotación de vendedores, motivado por la mejora en la detección de vendedores improductivos.	26%

Otro de los factores de éxito del proyecto han sido la búsqueda de sinergias en un modelo global y la consideración y adaptación a las particularidades de cada país y negocio. Para ello, resulta fundamental contar con el apoyo de proveedores locales e instituciones locales, a fin de poner de manifiesto el compromiso de Gas Natural Fenosa no solo como empresa formadora sino como contribuidora activa en el desarrollo social de los países en que opera.

En la actualidad, Gas Natural Fenosa sigue trabajando para implantar el modelo de Universidad Extendida en todos los países en que esta iniciativa aporta valor para el negocio, así como para ampliar el perfil de público objetivo a administraciones públicas, instituciones educativas, empresas participadas y prescriptores y clientes.



- **Programas y contenidos de la Universidad Corporativa**

El Modelo de Gestión del Talento de Gas Natural Fenosa se asienta en el método de aprendizaje para adultos 70-20-10. De modo que la adquisición de conocimiento de los profesionales de la compañía tiene que provenir en un 70% de la práctica y la experiencia, un 20% de otras personas y un 10% será producto del aprendizaje formal.

Este modelo de aprendizaje 70-20-10 ha conllevado una adaptación de la Universidad Corporativa. Sin abandonar la formación presencial más tradicional, el aprendizaje a través de la práctica requiere métodos y herramientas formativos diferentes, que han promovido una actualización de los programas de la Universidad Corporativa.

La transferencia del conocimiento, razón de ser de la Universidad Corporativa, es un proceso continuo que se asienta en la labor de profesores y expertos internos. Un 34% de las horas de formación anuales son impartidas por directivos de la organización, quienes, además dotan de contenidos una gran mayoría de los módulos de los itinerarios formativos. En 2013, la compañía ha completado la identificación de expertos internos, con lo que actualmente el cuerpo docente está compuesto por más de 160 personas. En 2013, el total de horas de formación impartidas por profesionales de la compañía en el marco de la Universidad Corporativa ascendió a 255.268.

Los itinerarios formativos de la Universidad Corporativa permiten aprovechar las sinergias de la formación y cubrir las necesidades de desarrollo de colectivos más amplios de personas, en todo el ámbito de la compañía y de una forma más ordenada, completa, estable y sostenible en el tiempo. Las revisiones para actualizarlos o adaptarlos a las transformaciones experimentadas por la organización o los mercados se realizan anualmente.

Cada itinerario está compuesto por tres bloques: conocimientos de contexto, que forman parte de todos los itinerarios; conocimientos funcionales, asignados por los negocios a un puesto o perfil; y habilidades, asociadas a las veinticuatro competencias contempladas en el Modelo de Liderazgo de Gas Natural Fenosa. A lo largo de 2013, las principales acciones formativas desarrolladas en cada bloque han sido:

<b>Conocimientos de contexto</b>	
Código Ético	La formación relacionada con el Código Ético llegó a 3.274 empleados de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, España, Francia, Italia, Moldova, México, Panamá y República Dominicana.
Política de Derechos Humanos	El curso sobre la Política de Derechos Humanos de la compañía fue realizado por 1.679 personas de 11 países.
Conocer para aportar	Conocer para aportar, formación virtual que promueve la integración de personas con discapacidad, contó con 3.640 alumnos en 11 países.
Sistema integrado de gestión	Este curso, que persigue sensibilizar e informar de todos aquellos aspectos que afectan a la calidad, seguridad y salud y prevención de riesgos laborales, a través de la profundización en el conocimiento y aplicación de las diferentes herramientas y documentación que se utilizan en las 4 etapas del sistema (planificar, realizar, comprobar y actuar), alcanzó en 2013 las 2.881 horas de formación, con 777 alumnos.
Gestión de proyectos	Esta capacitación, cuyo objetivo es lograr la máxima eficiencia en la gestión de los proyectos de la compañía, reunió a 22 asistentes y sumó 479 horas. Además, está a disposición de los empleados que tienen definidos itinerarios formativos un curso online compuesto de 21 módulos que abarca los conocimientos relativos a la gestión de proyectos desarrollado en 2 niveles, básico e intermedio.
Gestión de la biodiversidad y cambio climático	En esta actividad formativa los asistentes ampliaron sus conocimientos en sostenibilidad ambiental, y en concreto sobre el impacto que generan las actividades de Gas Natural Fenosa y la aplicación de acciones preventivas y correctivas que minimizan o mitigan sus efectos.
Compromiso con la	Gas Natural Fenosa se ha propuesto lograr un cambio cultural en materia de seguridad y salud en la compañía. Para ello, puso en marcha este programa,

seguridad y salud	que lleva asociado un ambicioso programa formativo, estructurado por perfiles y funciones. En este marco, la compañía impartió 19.676 horas de formación teórica y 4.526 de práctica en España y 12.384 y 3.612 respectivamente en los demás países, con un total de 3.983 asistentes. Además, dentro del mismo programa, se capacitaron y certificaron 85 instructores internos, 55 en España y 30 en el ámbito internacional, que impartieron 226 sesiones de “Liderazgo en Seguridad”.
Aula de Salud Integral	La capacitación impartida en esta aula alcanzó a 1.085 personas y sumó 4.438 horas de formación.
Aula de Seguridad Industrial	A lo largo de 2013, la actividad de esta aula alcanzó 3.605 horas y contó con 470 asistentes.

### Conocimientos funcionales

Polivalencia en el mantenimiento	Este curso nace en el marco del plan estratégico de Gas Natural Fenosa y alcanzó en 2013 las 273 horas de formación a las que asistieron 41 personas.
Gestor de obra	Un total de 177 empleados de España, México y Colombia adquirieron o afianzaron sus conocimientos en esta actividad
Cinco reglas de oro	Este curso online sobre prevención de riesgos en instalaciones eléctricas y descargos se impartió en Colombia, España, México y Panamá, y contó con 578 alumnos.
Recuperación de hexafluoro de azufre (SF6)	86 personas obtuvieron la certificación para personal que realiza trabajos de recuperación de hexafluoro de azufre (SF6) en equipos de alta tensión, con un total de 1.376 horas de formación.
Nuevo personal de servicios técnicos de gas	Las 376 personas que se incorporaron a la unidad de servicios técnicos de gas en 2013 realizaron 6.083 horas de formación.
Multiplicáte x3: de la gestión del cliente a la gestión del canal	Este programa formativo persigue que los técnicos de gestión energética adquieran las capacidades necesarias para poner en práctica un modelo de trabajo consistente en “hacer hacer” a las empresas colaboradoras. Se realizaron sesiones formativas presenciales y virtuales sobre coordinación entre equipos, herramientas de gestión, productos y soluciones energéticas y fidelización. El programa incluyó horas dedicadas al coaching.

### Habilidades

Programas específicos	Gas Natural cuenta con programas específicos de formación en habilidades que alcanzaron las 36.625 horas impartidas. En 2013, 4.137 personas participaron en alguno de los cursos celebrados para reforzar las capacidades de liderazgo y gestión dentro del marco de los itinerarios formativos.
-----------------------	---

El desarrollo de directivos y mandos intermedios se ha visto impactado por la evolución del modelo formativo, lo que ha obligado a transformar profundamente los programas destinados a estos colectivos, desarrollando iniciativas formativas específicas como las siguientes:

### Programas para el Desarrollo Directivo

Programas <i>core</i> de desarrollo	Gas Natural Fenosa ha diseñado nuevos programas vinculados al crecimiento profesional de sus directivos, con el fin de homogeneizar el estilo de liderazgo y consolidar el currículo directivo, que se implantaran en el 2014. Destacan, el New Directors Program, que desarrolla competencias y habilidades de gestión requeridas en el nivel de dirección de Gas Natural Fenosa, y el Leadership Program, para subdirectores y jefes de departamento.
Formación en feedback	La compañía organizó diferentes sesiones para formar a los directores para su actuación en entrevistas de feedback, que contaron con la presencia de 1.231 asistentes, en 11 países. La directora de la Universidad Corporativa y un profesor de la escuela de negocios ESADE participaron en una de las sesiones que fue retransmitida <i>online</i> en directo a 10 países (Argentina, Brasil, Colombia, Francia, Italia, Marruecos, Moldova, México, Panamá y República Dominicana).
Programa Corporativo de Liderazgo	El Programa contó con 5 sesiones académicas, que se pudieron seguir por videoconferencia en las distintas sedes de Gas Natural Fenosa. En total participaron 560 directivos de 11 países (Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Italia, Marruecos, Moldova, México, Panamá y República Dominicana).
Programa de Desarrollo Directivo	Enmarcado en la Escuela de Dirección, este programa contó con la participación de 47 directivos de alto potencial, identificados según el Modelo de Gestión del Talento de Gas Natural Fenosa y sumó 6.674 horas de formación.

### Indicadores de formación Gas Natural Fenosa

	2013	2012	2011
Plantilla formada (%).	97,1	94,30	94,40
Horas de formación por empleado.	55,7	52,70	52,20
Total de horas lectivas.	752.901	782.462	809.853
Hombres	553.375	578.472	592.017
Mujeres	199.526	203.990	217.836
Inversión en formación anual (euros).	10.332.184	8.982.897	8.827.857
Inversión en formación por persona (euros).	764,5	605,10	569,20
Asistentes.	92.117	68.809	67.834
Usuarios de formación <i>online</i> sobre el total de la plantilla (%).	62,0	58,60	32,30
Grado de satisfacción de los participantes (sobre 10)	9,00	8,70	8,50

### Horas de formación por áreas de conocimiento

Área de conocimiento	horas
INSTITUTO TÉCNICO	684.349
Negocio.	138.774

• Up & Mid y Regulación	5.242
• Generación.	54.042
• Mercados Energéticos	1.012
• Distribución de gas.	30.900
• Distribución de electricidad.	30.576
• Comercial.	17.001
<b>Procesos.</b>	<b>362.061</b>
• Prevención de riesgos laborales.	196.991
• Calidad y medio ambiente	28.227
• Ingeniería e innovación	28.688
• Sistemas de información	57.819
• Otros servicios corporativos	50.336
<b>Internacionalización</b>	<b>183.514</b>
• Cultura y Responsabilidad Corporativa	44.232
• Idiomas	139.282
<b>INSTITUTO DE LIDERAZGO</b>	<b>68.552</b>
• Dirección y alto potencial	31.927
• Escuela de habilidades.	36.625
<b>TOTAL PLAN ANUAL</b>	<b>752.901</b>

### Horas de formación por empleado y categoría profesional

	Equipo directivo	Mandos Intermedios	Técnicos	Puestos operativos
Plantilla formada (%).	100	99	95	94
Horas de formación por empleado.	96,2	73,0	58,0	39,5
Total de horas lectivas.	114.825	195.222	194.343	248.511

## 3. Gestión del talento y modelo de liderazgo

La apuesta de Gas Natural Fenosa por el desarrollo individual y la evolución en la carrera profesional de sus empleados se materializa en el Modelo de Gestión del Talento de la compañía, que contribuye a definir de forma controlada y consistente el aprendizaje de todos los profesionales, para asegurar que su desarrollo esté alineado con las necesidades corporativas.



El Modelo de Gestión del Talento fue adaptado a la realidad de la compañía en 2012 y, como primer pilar, fue definido un Modelo de Liderazgo único para todos los empleados e integrado por competencias orientadas a conseguir un crecimiento sólido y equilibrado del negocio. El modelo está compuesto por 24 competencias, integradas en tres ejes que engloban, a su vez, cinco dimensiones. Estas 24 competencias acompañan el desarrollo profesional de toda la plantilla al ser requeridas a distintos niveles profesionales.



A lo largo del ejercicio 2013, Gas Natural Fenosa ha desarrollado el plan de comunicación y la implantación efectiva de este modelo en toda la compañía, con distintas acciones entre las que destacan las siguientes:

#### Acciones de difusión del Modelo de Liderazgo

En 2013, el Modelo de Liderazgo, que involucró a 180 directores en 2012, se completó con el análisis de las acciones propuestas según el modelo 70-20-10. Asimismo, la compañía completó este proceso para los subdirectores y jefes de departamento, un total de 1.100 personas.

Para el colectivo de subdirectores y jefes de departamento, Gas Natural Fenosa realizó también la evaluación de competencias mediante el sistema estandarizado evaluación multifuente 360º y desarrolló formación específica sobre el propio Modelo de Liderazgo a

través de talleres organizados por el Instituto de Liderazgo de la Universidad Corporativa, en los que han participado más de 1.200 personas y que han obtenido una calificación en la satisfacción de los asistentes de 9,1 sobre 10, como media. Estas sesiones incorporaron formación específica para la elaboración de los Planes de Desarrollo Individual (PDI), utilizando una Guía de Desarrollo, que fue calificada como excelente.

Una vez más, el canal virtual de la Universidad Corporativa ha sido el vehículo para la entrega individualizada de los resultados de la evaluación multifuente 360° y donde los directivos de la compañía han documentado sus PDI, enfocados al aprendizaje mediante la experiencia como pieza fundamental del desarrollo. En 2013 se completaron 997 PDI.

### Segmentación del talento

Durante el ejercicio 2013, Gas Natural Fenosa comunicó a sus empleados el nuevo proceso para la segmentación de talento como base para el desarrollo y la sucesión, que permite ofrecer oportunidades a los profesionales en función de su potencial.

La compañía ha robustecido el proceso de identificación del talento, con el diseño de un conjunto de indicadores que aportan más objetividad y fiabilidad a la hora de identificar y gestionar el talento en la organización, consiguiendo los siguientes objetivos:

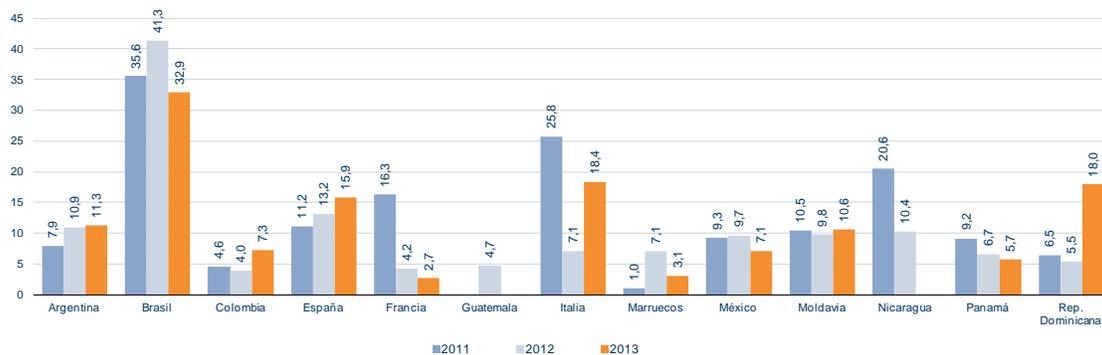
- Establecer una definición de talento rigurosa y operativa que permite crear un lenguaje común y aplicar el modelo de manera homogénea en todo Gas Natural Fenosa. Así el talento es el cruce entre la contribución del empleado y su potencial, la contribución tiene en cuenta qué consigue el profesional y cómo lo consigue y el potencial se determina en función de dos variables: la capacidad de aprendizaje e intereses y aspiraciones de la persona.
- Disponer de un proceso riguroso y validado técnicamente para identificar y gestionar el talento con mayor objetividad y fiabilidad. Mediante este proceso, la compañía evalúa a cada individuo según un comportamiento objetivo, los resultados obtenidos, sus competencias, su aprendizaje y el interés por progresar.
- Segmentar eficazmente distintos grupos de talento para ofrecer oportunidades de desarrollo adaptadas a los distintos perfiles. De este modo se identifica: talento de transformación, talento de futuro, talento crítico, talento en transición y talento por demostrar

Un total de 1.408 directivos han sido ubicados en términos de contribución, dando origen a los cinco segmentos de talento: talento de transformación, talento del futuro, talento de transición, talento crítico y talento por demostrar.

En cuanto a atracción e incorporación de profesionales de alto potencial, en 2013, Gas Natural Fenosa incorporó nuevos profesionales en el Programa MBA para la cobertura de vacantes clave y se efectuó la segunda rotación del programa de incorporaciones directamente dependientes de las direcciones generales. Asimismo, la compañía continuó con el Programa Summer Internship, con estudiantes de distintas licenciaturas y grados.

Adicionalmente, la compañía ha puesto en marcha la mesa de casación en la que los gestores de recursos humanos de los distintos negocios trabajan en conjunto y de forma coordinada para anticipar la cobertura de vacantes generadas por cambios organizativos, salidas o rotación de directivos. En 2013, 160 posiciones han sido gestionadas con 276 directivos en procesos de seguimiento.

### Plantilla promocionada



Nota: En Australia, Costa Rica, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Nicaragua, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones entre la plantilla en 2013.

## 4. Desarrollo Humano y Social

### • Calidad en el empleo y movilidad

Gas Natural Fenosa ofrece a sus empleados un empleo estable y de calidad, el 96% de los puestos son de carácter indefinido, y una carrera profesional sólida, estructurada y atractiva.

Bajo el compromiso anterior y consciente de que la satisfacción de los empleados depende, en gran medida, de la existencia de oportunidades de desarrollo profesional, Gas Natural Fenosa ofrece a todos los empleados la posibilidad de participar en el Programa de Movilidad Interna, pudiendo optar a cualquier posición vacante en cualquier geografía, independientemente de la localización del empleado. Durante 2013, el Programa de Movilidad Interna de Gas Natural Fenosa se ha consolidado como uno de los pilares en la dinamización del desarrollo profesional de los empleados de la compañía.

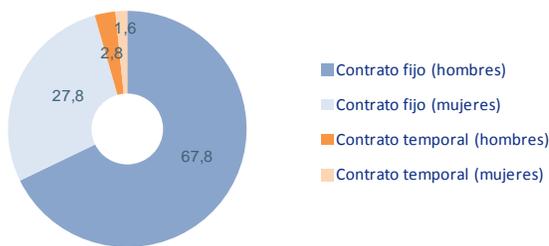
#### El Programa de Movilidad Interna en 2013 en cifras

- Más de 300 vacantes cubiertas gracias a la promoción interna en España, 228 de ellas gestionadas a través del Programa de Movilidad Interna. De estas, 125 se resolvieron a través de cobertura interna y el resto pasó subsidiariamente a reclutamiento y selección externa.
- 82 puestos cubiertos con este procedimiento, con la concurrencia de 233 candidatos de un total de 254 candidaturas en el ámbito internacional.

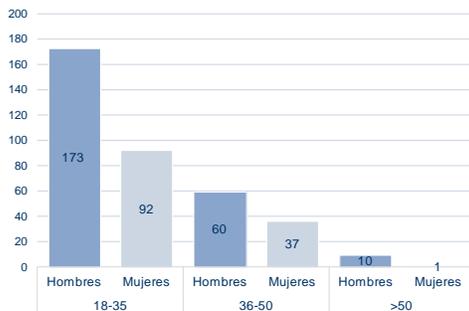
- 839 empleados, el 6,2% de la plantilla, optó a vacantes, generando 1.466 candidaturas, lo que supone un promedio de 1,7 candidaturas por empleado.

Adicionalmente, Gas Natural Fenosa dispone de un modelo global único de selección externa y movilidad interna en todas las geografías donde opera la compañía, garantizando, de este modo, una única imagen de empleador y la aplicación de las mejores prácticas en la identificación, captación y retención del talento profesional necesario para el desarrollo de los negocios.

### Tipo de contratos (%)



### Nuevas contrataciones por género y grupo de edad



### • Diversidad e igualdad de oportunidades

El comportamiento ético, el respeto a la persona, la prevención y seguridad en el trabajo, la promoción y respeto de la igualdad, así como ofrecer una carrera profesional atractiva y estimulante, son parte fundamental del compromiso asumido por Gas Natural Fenosa con sus empleados.

Estos principios son asumidos en la gestión diaria de Gas Natural Fenosa reflejándose expresamente en el Código Ético, así como en textos tan relevantes como en el I Convenio Colectivo, el Plan de Igualdad en España y el Protocolo de Prevención del Acoso Laboral, Sexual y por Razón de Sexo recientemente aprobado.

En 2013, ha cobrado especial importancia la incorporación de un colectivo de más de 300 personas de la sociedad de GNF Engineering al Plan de Igualdad, ampliando el ámbito del programa a un segmento constituido por un alto grado de tecnólogos e ingenieros.

La globalización de principios ha permitido a Gas Natural Fenosa convertirse en la primera empresa en obtener el certificado efr global que la acredita como empresa familiarmente responsable por la implantación de políticas de recursos humanos homogéneas en los 25 países donde opera.

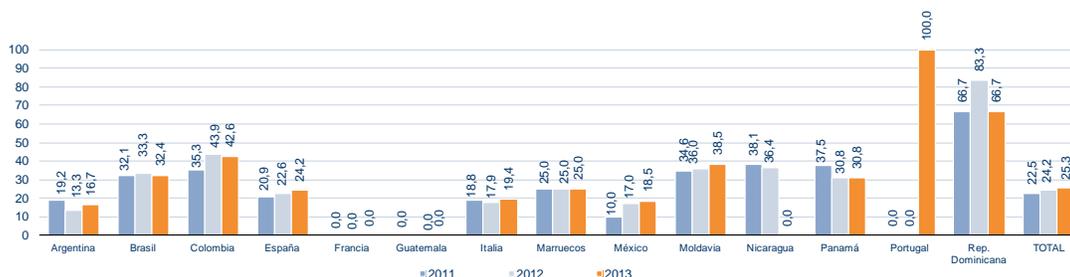
En esta misma línea, la aprobación y el lanzamiento de una Política de Igualdad para todos los países, ha supuesto un nivel significativo de apertura a un mundo cada más globalizado, donde las buenas políticas y principios no pueden ceñirse a ámbitos locales.

### Empleados con discapacidad. España (%)

	2013	2012	2011
Empleados con discapacidad	2,06	1,58	1,26

En materia de diversidad, cabe destacar el éxito de la campaña Apostamos por la Capacidad y el proyecto Capácitas, que han permitido incorporar en 2013 a 11 trabajadores con discapacidad en Gas Natural Fenosa en España. Es especialmente reseñable la consecución, del sello Bequal que acredita a Gas Natural Fenosa como unas de las siete empresas españolas con el grado de Excelencia en la Diversidad en España.

### Mujeres en puestos directivos (%)

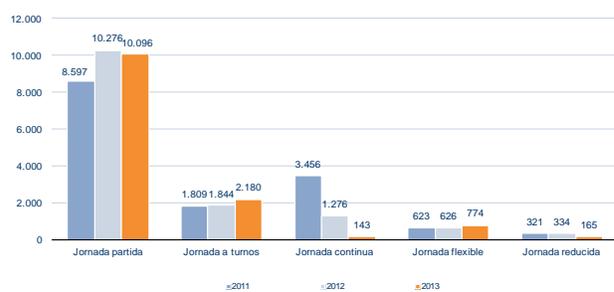


- **Flexibilidad y apoyo al entorno personal**

Gas Natural Fenosa promueve la conciliación de la vida profesional y personal gracias al importante conjunto de medidas de flexibilización laboral y de servicios y beneficios adaptados a las necesidades de sus empleados, de modo que estos puedan configurar sus diferentes opciones vitales en congruencia con sus planes de desarrollo y los intereses de la compañía.

Adicionalmente, la compañía ha ampliado los supuestos legales del derecho a reducción de jornada y el límite temporal de los mismos, incluyendo los permisos de acumulación de lactancia y ampliando los plazos de su cómputo. Las empleadas tienen la posibilidad de evitar los desplazamientos laborales que impliquen alejarse de su lugar de residencia durante el embarazo o la lactancia.

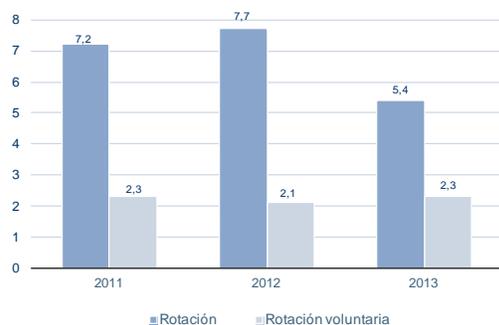
### Flexibilidad y apoyo al entorno personal



Del mismo modo, aquellos empleados con familiares a cargo pueden acogerse a las políticas de flexibilidad de horario y acercamiento del lugar de trabajo al domicilio. Igualmente se priorizan los traslados solicitados por personas con discapacidad reconocida, cuidadores de personas dependientes, mujeres embarazadas y lactantes, priorizando las necesidades de reagrupamiento familiar y especiales circunstancias referentes a enfermedades del colaborador, cónyuge o pareja de hecho, hijos o padres.

Dentro de los marcos legales existentes en cada país y los valores propios de las distintas culturas en las que desarrollan su actividad las empresas de la compañía, Gas Natural Fenosa ha establecido o acordado dar determinados beneficios sociales a sus empleados, según ámbitos, países y convenios.

### Índice de rotación e índice de rotación voluntaria (%)(\*)



(\*) Rotación: Bajas/Plantilla media. Rotación voluntaria: Bajas voluntarias/Plantilla media.

Nota: El desglose de este indicador por localización geográfica está disponible en el anexo de este informe.

### Índices de rotación por género y franja de edad (%)(\*). Año 2013

		Índice de rotación	Índice de rotación voluntaria
18-35	Hombres	1,1	0,6
	Mujeres	0,6	0,4
36-50	Hombres	0,8	0,4
	Mujeres	0,3	0,2

>50	Hombres	2,2	0,6
	Mujeres	0,4	0,1

(\*) 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.

## 5. Compensación, retribución y resultados

### • Política retributiva

La política retributiva de Gas Natural Fenosa se rige por la equidad en el ámbito interno y por la competitividad desde el punto de vista del mercado. Sus criterios rectores son:

- Para los empleados incluidos en convenio, el nivel retributivo se establece en función del grupo y subgrupo profesional al que pertenecen, tal y como establecen los textos convencionales vigentes.
- En cuanto a los directivos y empleados no afectos a convenio colectivo, las retribuciones se definen individualmente, según la política retributiva aprobada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración de la compañía.

#### Principios generales de la política retributiva

La política retributiva del personal de la compañía se rige por una serie de principios generales, entre los que cabe destacar los siguientes:

- 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 del Grupo, 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 nuestras 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.

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, estando directamente vinculada al logro de los objetivos propuestos en el Plan de Dirección por Objetivos.

El paquete retributivo de los empleados de Gas Natural Fenosa tiene una composición acorde a las tendencias de mercado, complementándose éste con un sistema de previsión social. Dentro del sistema de previsión social de la compañía se encuentra encuadrado el Plan de Pensiones, principal vehículo de financiación de los compromisos post-empleo.

Además, Gas Natural Fenosa, ofrece una serie de beneficios sociales que complementan el paquete retributivo de los empleados como el Sistema de Retribución Flexible, consolidado ya en la compañía tras su lanzamiento en 2012, para el colectivo de personal directivo y técnicos excluidos del ámbito de regulación de Convenio Colectivo en España. Este sistema permite a los beneficiarios diseñar voluntariamente la composición de su paquete retributivo, destinando una parte de su retribución dineraria a la contratación de ciertos productos con tratamiento fiscal y económico ventajoso, de acuerdo con la legislación vigente en cada momento.

En 2013, la campaña realizada del Sistema de Retribución Flexible ha superado en un 10% las peticiones realizadas en el año 2012. Este porcentaje es indicativo del éxito de este sistema de retribución dentro de la compañía.

#### Desglose de gastos de personal (millones de euros)

	2013	2012	2011
Sueldos y salarios	684	707	699
Costes Seguridad Social	127	129	126
Planes de aportación definida	39	32	32
Planes de prestación definida	5	4	4
Trabajos realizados para el inmovilizado de la compañía	-83	-85	-82
Otros	89	84	79
<b>Total</b>	<b>861</b>	<b>871</b>	<b>858</b>

#### • Participación en resultados

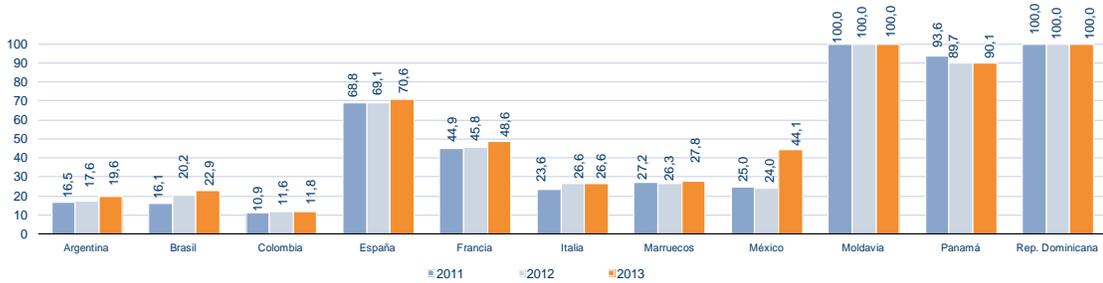
La Dirección por Objetivos (DPO) así como la Retribución Variable Comercial, son las metodologías desplegadas en Gas Natural Fenosa para incentivar la implicación de los empleados en el logro de los objetivos de la compañía y en la participación directa en los resultados. Ambas se instrumentan a través de dos tipos de Retribución Variable Anual, en función del colectivo al cual se orienta:

- **Gestión:** basada en la dirección por objetivos (DPO) 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 todas aquellas personas que tengan una función comercial dentro del grupo.

Por otro lado, la Compañía tiene instrumentados programas de incentivos de carácter monetario para todo el personal directivo, con un periodo de medición trianual, vinculados a la consecución de objetivos a medio plazo, con el fin de 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.

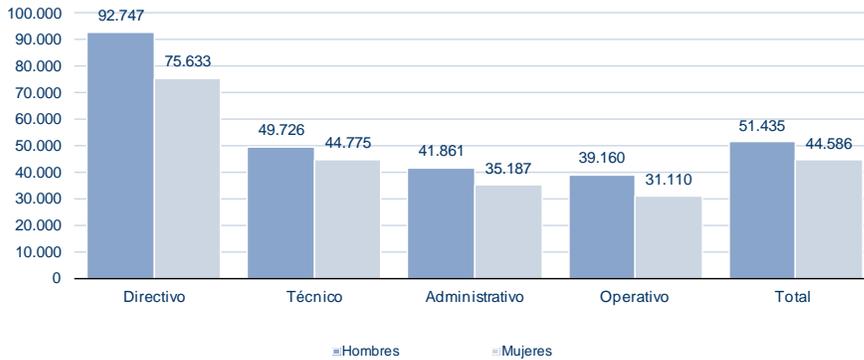
### Indicadores de Gestión del Desempeño y Dirección por Objetivos (DPO) (\*)



(\*) Porcentaje de personas participantes en el Sistema DPO y Gestión del Desempeño. El desglose por género para este indicador está disponible en el anexo de este informe.

Nota: En Australia, Costa Rica, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Nicaragua, Portugal, Puerto Rico y Uganda presentan un volumen de plantilla que no es relevante a efectos de este indicador.

### Salario medio de hombres y mujeres por categoría profesional (euros). Año 2013



Nota: Datos para España. El desglose de este indicador por localización geográfica está disponible en el anexo de este informe.

La diferencia salarial que muestran los resultados está en línea con el contexto sectorial y generada principalmente por la composición histórica de género de la compañía que se traduce en una mayor antigüedad media de los hombres frente a las mujeres.

## 6. Representatividad sindical e interlocución con los agentes sociales

El respeto del derecho a la libertad de asociación y representación sindical en todos los países en los que Gas Natural Fenosa está presente, es un factor clave para la compañía. Las sociedades

que forman Gas Natural Fenosa cuentan con representantes de los trabajadores elegidos libremente, con pleno respeto al principio de legalidad y libre sindicación.

En 2013, cabe destacar los siguientes datos:

- Un total de 33 organizaciones tenían representación en todos sus ámbitos de actuación, siete en España y 26 en el negocio internacional.
- En España, a 31 de diciembre de 2013, había 435 representantes sindicales libremente elegidos, en 114 centros de trabajo y en 19 sociedades.

Igualmente, y sin perjuicio de lo regulado en la legislación vigente, Gas Natural Fenosa promueve una constante interlocución con los representantes sindicales de los trabajadores, preferentemente a través de las Secciones Sindicales. En este sentido, Gas Natural Fenosa mantiene canales de comunicación permanentes con la representación sindical y los agentes sociales como parte activa de sus políticas corporativas.

#### **Firma del I Convenio Colectivo de los Empleados del Grupo Gas Natural Fenosa España 2012 – 2015**

Tras un complejo proceso negociador y en el marco de una todavía reciente fusión y un delicado entorno económico tanto a nivel general como en el sector energético, el 5 de marzo de 2013 se firmó con la unanimidad de los sindicatos integrantes de la Mesa Negociadora, el I Convenio Colectivo de los Empleados del grupo Gas Natural Fenosa España 2012–2015.

El nuevo convenio afecta a 5.537 trabajadores y representa un auténtico hito para la compañía que establece gracias a él un único marco legal para 22 de las sociedades de los sectores eléctricos, gas e ingeniería, que desarrollan su actividad en España.

El convenio pone el foco en las personas y la calidad en el empleo como objetivos principales, así como en cuestiones adicionales como la seguridad en el trabajo, el diálogo social y la flexibilidad en la gestión.

El I Convenio Colectivo del grupo de empresas de Gas Natural Fenosa en España ha supuesto la adaptación y ampliación del Plan de Pensiones de Promoción Conjunta de los empleados del grupo Gas Natural Fenosa España mediante la incorporación de tres nuevas empresas promotoras (Gas Natural Fenosa Engineering, O&M Energy y Gas Natural Fenosa Telecomunicaciones) que representan la incorporación de 429 nuevos partícipes. El nuevo convenio colectivo ha supuesto también el incremento de las prestaciones por contingencias de riesgo reguladas en el mismo.

Durante la firma del Convenio, Gas Natural Fenosa y la representación de los trabajadores han realizado un gran esfuerzo, poniendo a disposición de los empleados información relevante, a través de la intranet NaturalNet, pudiendo, asimismo, realizarse peticiones directas, consultas y trasladar incidencias a través del nuevo Servicio de Atención al Empleado (SAE). A 31 de diciembre de 2013 se han contabilizado 97.580 visitas, consultas y descargas a “Información Laboral” de NaturalNet y se realizaron 10.642 consultas, incidencias y peticiones a través del SAE, atendidas directamente por dicho servicio o a través de Relaciones Laborales.

## 7. Comunicación interna para alinear a los empleados hacia un objetivo común

La comunicación interna constituye una herramienta imprescindible para el logro de los objetivos de Gas Natural Fenosa. Su objetivo básico es contribuir de forma activa a lograr la transformación que la compañía se propone, en estrecha colaboración con las áreas y negocios del grupo.

Los objetivos estratégicos que persigue la comunicación interna son:

- Alinear la organización con los objetivos estratégicos, que los empleados conozcan los objetivos empresariales y se impliquen asumiendo su participación y compromiso.
- Fomentar la cultura y valores corporativos.
- Mejorar el clima laboral, potenciando el orgullo de pertenencia de los propios empleados.

Para conseguir estos objetivos, Gas Natural Fenosa pone un énfasis especial en la medición de la eficiencia de las acciones puestas en marcha lo que le permite optimizar año a año estos canales. Para ello, la compañía cuenta, entre otros medios, con el Panel de Empleados, a través del que lanza encuestas y estudios de opinión.

La compañía cuenta con los siguientes canales de comunicación interna:

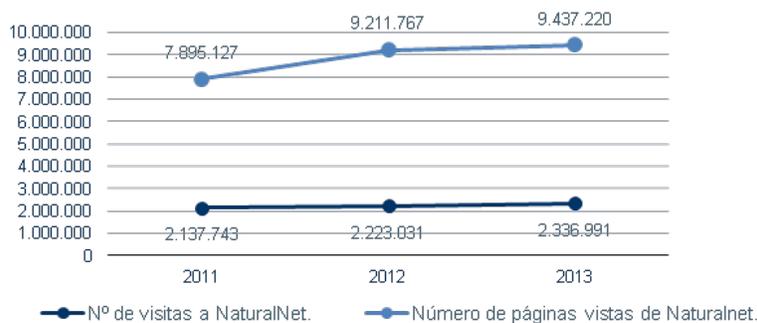
- Naturalnet, la intranet corporativa. Como única intranet para todos los países, optimiza año a año sus funcionalidades fomentando la implicación y participación de los empleados.
- Natural, la revista interna. Disponible en cuatro idiomas, permite acercar a los empleados la actualidad de la compañía y fomentar una cultura común.
- Espacios de comunicación directa. Destaca el Programa Dialoga creado para acercar la dirección a los empleados. Durante el ejercicio 2013 esta iniciativa ha tenido un fuerte empuje con la nueva acción Hablando de la compañía, en la que directores del Top 50 de la compañía ofrecen sesiones informativas planificadas de una hora de duración exponiendo un contenido corporativo previamente elaborado y brindándose a responder a las preguntas espontáneas de los empleados. Además incorporan temáticas específicas de su área de gestión.

Durante el ejercicio 2013 se han realizado, sólo en España, casi 100 acciones de comunicación directa en las que han participado más de 5.800 personas. De ellas, 65 sesiones del "Programa Hablando de la compañía".

- Campañas de comunicación, que permiten hacer hincapié en acciones y proyectos que deben conocer las personas de Gas Natural Fenosa y con las que deben alinear su trabajo. Para ello y, en función de los mensajes a transmitir, se utiliza la propia intranet, cartelería en centros de trabajo, material audiovisual, distribución de material promocional, concursos, etc

### Indicadores de la Intranet de Gas Natural Fenosa

---



### Campaña de comunicación interna “Compromiso Seguridad y Salud”

El Plan “Compromiso Seguridad y Salud” de Gas Natural Fenosa pretende potenciar un cambio cualitativo en su cultura de prevención y en mejorar los resultados de seguridad.

Durante el ejercicio 2013, se ha lanzado en todos los países en que opera la compañía una potente campaña de comunicación interna en la que se ha perseguido sensibilizar, concienciar y extender las mejores prácticas en seguridad y salud así como difundir los Principios básicos de Seguridad y Salud de la Política de Responsabilidad Corporativa de la compañía.

Esta campaña, que tendrá continuidad hasta 2015, ha recogido acciones de señalización de centros de trabajo con vinilos, cartelería, publicación de vídeos de “comportamientos seguros” protagonizados por empleados y mensajes de la alta dirección, charlas a empresas colaboradoras, etc.

Adicionalmente, tanto en la intranet del Gas Natural Fenosa como en la revista interna se ha habilitado un espacio permanente para este proyecto.

(Para más información, ver capítulo de Seguridad y Salud).

En 2013, tuvo lugar la entrega de los galardones correspondientes a la II edición de los Premios Nuestra Energía, iniciativa que potencia la innovación y la mejora continua en la organización a través de la aportación de ideas de los empleados.

Plenamente convencida de que la opinión de los empleados sobre el proyecto empresarial compartido tiene una importancia capital, Gas Natural Fenosa ha realizado en 2013 una nueva edición de la encuesta de clima y compromiso, donde se ha puesto de manifiesto la buena valoración interna basada en una cultura de orgullo de pertenencia y compromiso con la compañía.

### Encuesta Clima laboral 2013

Gas Natural Fenosa lanzó en 2013 la 2ª Encuesta de Clima Laboral y Compromiso de Gas Natural Fenosa, dirigida a todos los empleados y países donde opera la compañía, primando la realización vía web y logrando resultados de participación muy elevados (81%, un 5% más que en la edición precedente).

El objetivo perseguido es conocer el grado de satisfacción y compromiso de la plantilla en su

conjunto y en cada uno de los países, áreas y negocios de Gas Natural Fenosa, a fin de establecer planes de acción globales o locales que permitan mejorar aquellos aspectos con peores resultados y mayor impacto en el compromiso de los empleados.

La encuesta cuenta con once categorías de valoración: compensación y beneficios, compromiso sostenible, comunicación, condiciones laborales, desarrollo profesional y formación, dirección, jefe, imagen/mercado, organización, relaciones internas y responsabilidad corporativa.

Como resultados destacables, cabe señalar que se ha producido una mejora significativa de los resultados frente a la aplicación de la encuesta en 2010.

Los resultados han sido comunicados a los empleados durante este ejercicio y se está trabajando en los planes de actuación derivados de los resultados obtenidos.





		Argentina	Australia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Egipto	España	Francia	Guatemala	Irlanda	Italia	Madagascar	Marruecos	México	Moldavia	Nicaragua	Panamá	Portugal	Puerto Rico	Rep. Dominicana	Uganda	TOTAL	
Desglose de la plantilla por franja de edad (%). 2013.	18-35	15,6	40,0	35,4	21,3	39,1	0,0	18,4	75,7	52,4	0,0	16,5	0,0	18,6	46,7	27,5	20,0	29,3	50,0	60,0	34,2	67,6	22,9	
	36-50	36,7	60,0	49,2	51,0	47,8	0,0	50,9	23,0	38,1	100,0	64,1	0,0	66,0	47,0	39,8	70,0	30,3	50,0	20,0	55,9	32,4	49,1	
	>50	47,6	0,0	15,4	27,7	13,0	0,0	30,7	1,4	9,5	0,0	19,4	0,0	15,5	6,3	32,7	10,0	40,4	0,0	20,0	9,9	0,0	28,0	
Desglose de la plantilla por género (%). 2013.	Hombres	74,8	80,0	60,2	68,2	91,3	0,0	70,8	56,8	81,0	0,0	77,7	0,0	85,6	73,4	70,5	70,0	67,0	25,0	60,0	80,2	81,1	70,6	
	Mujeres	25,2	20,0	39,8	31,8	8,7	0,0	29,2	43,2	19,0	100,0	22,3	0,0	14,4	26,6	29,5	30,0	33,0	75,0	40,0	19,8	18,9	29,4	
Mujeres en puestos directivos (%). (1)	2011	19,2	-	32,1	35,3	-	-	20,9	0,0	-	-	18,8	-	25,0	10,0	34,6	38,1	37,5	-	-	66,7	-	22,5	
	2012	13,3	-	33,3	43,9	-	-	22,6	0,0	0,0	-	17,9	-	25,0	17,0	36,0	36,4	30,8	-	-	83,3	-	24,2	
	2013	16,7	-	32,4	42,6	-	-	24,2	0,0	0,0	-	19,4	-	25,0	18,5	38,5	0,0	30,8	100,0	0,0	66,7	-	25,3	
Altos directivos procedentes de la comunidad local (%).	2011	68,0	-	40,0	80,0	-	-	99,0	-	-	-	0,0	-	0,0	17,0	50,0	0,0	100,0	-	-	-	-	-	88,0
	2012	66,7	-	57,0	87,5	-	-	100,0	0,0	0,0	-	0,0	-	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	-	0,0	50,0	-	-	88,0
	2013	75,0	-	66,7	75,0	-	0,0	99,4	0,0	-	-	0,0	-	0,0	0,0	50,0	-	50,0	-	0,0	-	-	-	84,8
Desglose de la plantilla por categorías profesionales y género. 2013 (%).	Equipo directivo	Hombres	4,7	0,0	5,2	1,7	4,3	-	9,2	10,8	4,8	0,0	6,6	-	3,1	4,5	2,1	10,0	4,4	0,0	20,0	0,9	0,0	6,6
		Mujeres	0,9	0,0	2,5	1,2	0,0	-	3,0	0,0	0,0	0,0	1,6	-	1,0	1,0	1,3	0,0	2,0	12,5	0,0	1,8	0,0	2,2
	Mandos intermedios	Hombres	8,3	0,0	12,3	11,4	30,4	-	17,1	2,7	52,4	0,0	12,8	-	37,1	16,9	17,4	30,0	23,4	0,0	0,0	18,9	40,5	16,0
		Mujeres	4,5	0,0	6,9	4,4	0,0	-	3,1	2,7	4,8	0,0	2,1	-	2,1	3,7	4,8	20,0	9,6	0,0	0,0	6,3	2,7	3,8
	Técnicos	Hombres	10,0	80,0	17,7	11,2	8,7	-	16,4	33,8	23,8	0,0	15,4	-	11,3	21,4	5,7	30,0	14,5	12,5	20,0	6,3	10,8	15,0
		Mujeres	3,2	20,0	12,9	9,0	4,3	-	10,8	24,3	9,5	100,0	7,2	-	1,0	9,4	6,4	10,0	9,4	62,5	0,0	8,1	0,0	9,8
Puestos operativos	Hombres	51,8	0,0	25,0	44,0	47,8	-	28,1	9,5	0,0	0,0	42,8	-	34,0	30,6	45,3	0,0	24,6	12,5	20,0	54,1	29,7	33,0	
	Mujeres	16,6	0,0	17,5	17,1	4,3	-	12,3	16,2	4,8	0,0	11,4	-	10,3	12,4	17,0	0,0	12,1	0,0	40,0	3,6	16,2	13,6	
Desglose de plantilla por tipo de contrato. 2013 (%).	Contratos fijos	Hombres	74,8	80,0	60,2	58,6	91,3	-	70,1	56,8	81,0	-	77,4	-	85,6	62,6	70,3	70,0	67,0	25,0	60,0	80,2	81,1	67,8
		Mujeres	25,2	20,0	39,8	24,9	8,7	-	28,9	43,2	19,0	100,0	21,5	-	14,4	22,7	28,8	30,0	33,0	75,0	40,0	18,9	18,9	27,8
	Contratos temporales	Hombres	-	-	-	9,6	-	-	0,8	-	-	-	0,3	-	-	10,8	0,3	-	-	-	-	-	-	2,8
	Mujeres	-	-	-	6,9	-	-	0,2	-	-	-	0,8	-	-	3,9	0,7	-	-	-	-	0,9	-	1,6	
Salario medio de hombres y mujeres por categoría	Directivos	Hombres	53,81	-	70,24	66,17	-	92,74	99,73	-	-	-	66,96	-	68,49	41,72	16,91	-	28,66	-	-	54,46	-	-
		Mujeres	48,24	-	61,82	64,14	-	75,63	-	-	-	-	58,31	-	62,38	36,69	26,91	-	30,18	-	-	71,59	-	-
	Técnicos	26,47	-	25,16	12,70	-	49,72	-	45,55	-	-	34,03	-	26,23	15,89	7,275	-	11,46	-	-	14,73	-	-	
	Hombres	0,5	-	3,1	3,3	-	6	-	3,0	-	-	4,5	-	4,7	4,6	7	-	2,7	-	-	1,5	-	-	

profesional (euros). 2013 <sup>(2)</sup>	Mujeres	24.36 3,9	-	22.20 7,6	12.12 5,5	-	-	44.77 5	48.03 7,0	-	-	35.79 3,7	-	23.20 1,8	14.23 7,0	6.808 ,1	-	12.76 9,9	-	-	20.97 0,8	-	-	
	Administrativos	Hombres	22.77 0,8	-	17.30 4,0	6.061 ,2	-	-	41.86 1	26.45 5,0	-	-	27.84 0,2	-	9.203 4	7.889 7	7.419 4	-	12.97 8,1	-	-	11.49 2,1	-	-
	Mujeres	17.90 5,5	-	17.93 2,4	6.252 ,4	-	-	35.18 7	29.56 6,0	-	-	26.50 6,6	-	11.31 8,2	9.794 ,9	8.783 ,6	-	12.22 9,2	-	-	9.160 ,6	-	-	
	Operativos	Hombres	21.32 8,1	-	14.18 4,8	5.401 ,7	-	-	39.16 0	-	-	-	-	28.39 7,6	12.63 3,51	6.121 ,1	4.221 ,1	-	8.879 ,0	-	-	8.301 ,3	-	-
	Mujeres	24.39 0,4	-	15.47 6,2	5.159 ,5	-	-	31.11 0	-	-	-	-	-	-	6.138 ,5	4.370 ,3	-	8.834 ,2	-	-	4.585 ,7	-	-	
	Total	2,7	-	2,9	1,3	-	-	2,0	1,5	-	-	1,2	-	2,9	3,0	3,0	-	1,3	-	-	1,6	-	-	
Relación salario estándar y salario mínimo local por país y género. 2013 <sup>(2)</sup>	Hombres	2,4	-	2,7	1,5	-	-	2,0	1,5	-	-	1,1	-	2,7	3,0	3,0	-	1,2	-	-	1,3	-	-	
	Mujeres	2,9	-	3,1	1,0	-	-	2,0	1,5	-	-	1,2	-	3,0	3,0	3,0	-	1,3	-	-	1,8	-	-	
Relación total anual de la persona mejor pagada de la compañía con la retribución total anual media de la plantilla <sup>(2)(3)</sup>	2013	5,8	-	12,3	25,5	-	-	12,8	3,01	-	-	4,0	-	3,1	9,1	27,4	-	14,9	-	-	6,3	-	-	
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 <sup>(4)</sup>	2013	1,03	-	0,94	0,94	-	-	0,00	0,00	-	-	2,22	-	1,25	0,00	1,32	--	1,20	-	-	0,00	-	-	
Índice de rotación (%) (número de bajas/plantilla media)	2013	4,3	45,3	7,7	4,4	-	100,0	3,9	14,1	5,1	-	4,2	100,0	2,0	8,5	8,2	2,8	8,5	-	-	5,5	30,8	5,4	
Índice de rotación voluntaria (%) (número de bajas voluntarias/plantilla media)	2013	3,8	45,3	2,9	2,9	-	-	1,1	9,8	5,1	-	1,9	9,6	1,0	4,8	2,7	2,8	7,8	-	-	4,6	25,7	2,3	
Indicadores de Gestión del Desempeño y Dirección por Objetivos (DPO) desglosados por género y categoría	Equipo directivo	Hombres	4,7	-	5,0	1,5	-	-	9,2	9,5	-	-	5,1	-	3,1	4,4	2,1	-	4,2	-	-	0,9	-	6,4
	Mujeres	0,9	-	2,5	1,1	-	-	3,0	0,0	-	-	1,1	-	1,0	1,0	1,3	-	2,0	-	-	1,8	-	2,2	
	Mandos intermedios	Hombres	4,3	-	8,1	2,6	-	-	12,3	1,4	-	-	5,1	-	9,3	10,5	17,4	-	20,4	-	-	18,9	-	10,4
	Mujeres	3,4	-	5,8	1,2	-	-	2,0	2,7	-	-	2,1	-	2,1	2,7	4,8	-	8,9	-	-	6,3	-	2,5	
	Técnicos	Hombres	3,6	-	0,6	2,5	-	-	12,2	18,9	-	-	6,6	-	11,3	13,0	5,7	-	10,6	-	-	6,3	-	9,3
	Mujeres	1,5	-	0,6	2,7	-	-	7,3	13,5	-	-	5,9	-	1,0	4,6	6,4	-	8,1	-	-	8,1	-	5,8	
Puestos	Hombres	0,8	-	0,2	0,1	-	-	19,1	1,4	-	-	0,5	-	0,0	4,3	45,3	-	24,4	-	-	54,1	-	14,6	

profesional. 2013. <sup>(2)</sup>	operativos	Mujeres	0,4	-	0,0	0,0	-	-	5,5	1,4	-	-	0,3	-	0,0	3,6	17,0	-	11,6	-	-	3,6	-	4,7
		Hombres	13,4	-	14,0	6,7	-	-	52,8	31,1	-	-	17,3	-	23,7	32,2	70,5	-	59,6	-	-	80,2	-	40,7
	Total	Mujeres	6,2	-	9,0	5,1	-	-	17,8	17,6	-	-	9,3	-	4,1	11,9	29,5	-	30,5	-	-	19,8	-	15,2
Plantilla promocionada (%) <sup>(5)</sup>	2011		7,9	-	35,6	4,6	-	-	11,2	16,3	-	-	25,8	-	1,0	9,3	10,5	20,6	9,2	-	-	6,5	-	-
	2012		10,9	-	41,3	4,0	-	-	13,2	4,2	-	-	7,1	-	7,1	9,7	9,8	10,4	6,7	-	-	5,5	-	-
	2013		9,4	-	32,9	7,3	-	-	15,7	2,7	-	-	18,4	-	3,1	7,1	10,6	-	5,7	-	-	18,0	-	-
Empleados con convenio colectivo. 2013.	Excluidos de convenio		27,1	0,0	24,0	14,9	8,7	-	23,9	94,6	0,0	0,0	1,9	-	32,0	19,6	0,0	0,0	56,2	0,0	80,0	1,8	0,0	20,4
	Incluidos en convenio		72,9	100,0	76,0	85,1	91,3	-	76,1	5,4	100,0	100,0	98,1	-	68,0	80,4	100,0	100,0	43,8	100,0	20,0	98,2	100,0	79,6
Afilación sindical (%).	2011		48,9	-	17,4	47,7	-	-	26,3	-	-	-	51,8	-	68,3	22,4	74,1	43,1	44,2	-	-	-	-	-
	2012		48,2	-	20,2	47,5	-	-	26,6	-	-	-	47,1	-	69,0	21,9	68,0	39,3	38,7	-	-	-	-	-
	2013		47,3	-	12,7	49,5	ND	-	22,7	-	ND	-	43,6	-	69,4	22,1	66,0	-	35,7	-	-	-	-	45,9
Empleados en edad de retiro a cinco años (%). 2013	Equipo directivo		10,0	-	5,4	6,6	0,0	-	2,9	0,0	0,0	-	0,0	-	0,0	1,9	7,7	0,0%	15,4	0,0	100,0	0,0	-	3,6
	Mandos intermedi os		7,4	-	5,4	4,5	0,0	-	7,7	0,0	8,3	-	0,0	-	5,3	3,5	17,4	0,0	18,7	-	-	7,1	0,0	7,8
	Técnicos		14,3	0,0	3,4	3,7	0,0	-	2,6	0,0	0,0	0,0	1,2	-	8,3%	1,7	11,0	25,0	18,6	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
	Puestos operativos		25,1	-	2,0	12,5	0,0	-	9,1	0,0	0,0	-	1,0	-	0,0	2,1	25,4	-	36,9	0,0	0,0	9,4	0,0	11,5
	Total		20,5	-	3,3	9,3	0,0	-	6,3	0,0	4,8	-	0,8	-	3,1	2,3	21,2	10,0	25,1	0,0	20,0	7,2	0,0	8,1
Empleados en edad de retiro a diez años (%). 2013.	Equipo directivo		36,7	-	16,2	23,0	0,0	-	11,2	0,0	0,0	-	0,0	-	25,0	13,0	15,4	0,0	30,8	0,0	100,0	33,3	-	13,0
	Mandos intermedi os		32,4	-	16,3	16,5	0,0	-	20,4	0,0	8,3	-	7,1	-	28,9	8,0	31,1	0,0	30,6	-	-	14,3	0,0	19,8
	Técnicos		25,7	0,0	7,5	10,3	0,0	-	10,2	0,0	0,0	0,0	3,5	-	25,0	3,3	15,4	25,0	26,8	0,0	0,0	0,0	0,0	10,1
	Puestos operativos		43,5	-	6,9	37,9	0,0	-	28,8	5,3	100,0	-	10,3	-	11,6	9,5	38,4	-	62,4	0,0	0,0	14,1	0,0	30,0
	Total		39,4	-	9,6	28,5	0,0	-	19,9	1,4	9,5	-	7,4	-	20,6	7,5	33,2	10,0	41,4	0,0	20,0	12,6	0,0	21,5
Nuevas contrataciones.	2011		16	2	49	99	2	0	281	24	1	0	33	7	0	160	64	37	42	-	0	9	31	857
	2012		26	0	32	85	0	0	239	33	4	0	31	3	0	126	36	28	48	-	5	10	19	725
	2013		14	-	26	55	2	-	94	11	2	-	13	-	-	85	31	3	22	-	-	7	8	373
Nº de empleados con derecho a baja por maternidad / paternidad. 2013 <sup>(6)</sup>	Hombres		0	0	12	9	2	-	204	1	1	0	12	-	5	35	14	2	0	1	1	5	3	307
	Mujeres		9	0	6	28	0	-	123	4	0	0	3	-	0	13	14	0	5	0	0	2	2	209
	Total		9	0	18	37	2	-	327	5	1	0	15	-	5	48	28	2	5	1	1	7	5	516
Nº de	Hombres		0	0	12	9	2	-	162	1	1	0	4	-	5	35	0	2	0	1	0	5	2	241

empleados que se acogieron a su derecho de baja por paternidad / maternidad. 2013.	Mujeres	9	0	6	28	0	-	123	4	0	0	3	-	0	13	14	0	5	0	0	2	2	209
	Total	9	0	18	37	2	-	285	5	1	0	7	-	5	48	14	2	5	1	0	7	4	450
Nº de empleados que no regresaron a su puesto de trabajo una vez finalizado el periodo de permiso por paternidad / maternidad. 2013.	Hombres	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Mujeres	1	0	0	0	0	-	3	0	0	0	0	-	0	0	12	0	0	0	0	0	0	16
	Total	1	0	0	0	0	-	4	0	0	0	0	-	0	0	12	0	0	0	0	0	0	17
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 (%). 2013	Hombres	-	-	100,0	93,8	-	-	99,5	100,0	100,0	-	-	-	100,0	83,9	-	100,0	-	100,0	-	100,0	100,0	97,4
	Mujeres	100,0	-	100,0	100,0	-	-	99,1	66,7	-	-	100,0	-	100,0	82,6	92,9	-	-	-	-	100,0	-	96,7
	Total	100,0	-	100,0	98,0	-	-	99,3	80,0	100,0	-	100,0	-	100,0	83,3	92,9	100,0	-	100,0	-	100,0	100,0	97,1

(1) Nota: En Australia, Costa Rica, Egipto, Irlanda, Madagascar, Puerto Rico y Uganda no hay directivos.

(2) Nota: En 2013 Australia, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Nicaragua, Portugal, Puerto Rico, y Uganda, tienen un volumen de plantillas que no es relevante a efectos de indicadores de salarios.

(3) 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.

(4) 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.

(5) Nota: En Australia, Costa Rica, Egipto, Guatemala, Irlanda, Madagascar, Nicaragua, Portugal, Puerto Rico y Uganda no se produjeron promociones entre la plantilla en 2013.

(6) 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.

## Seguridad y salud

### Principios de actuación responsable con la seguridad y salud

La seguridad y salud en el trabajo es un compromiso estratégico e irrenunciable de Gas Natural Fenosa, según se recoge en su Código Ético, en la Política de Responsabilidad Corporativa y en la Política de Derechos Humanos, y se concreta en los siguientes principios:

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

## 1. La seguridad como estrategia en Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa tiene presente que lo más importante en la planificación, desarrollo y ejecución de sus actividades es la seguridad y la salud. La actuación de la compañía sigue estándares más elevados que el cumplimiento de las obligaciones legales en cada país donde desarrolla sus operaciones. En la adopción de nuevos requisitos voluntarios y en el impulso de la mejora continua en la gestión de la seguridad y la salud, involucra no solo a los empleados sino a proveedores, a empresas colaboradoras, clientes y otros grupos de interés, con el objetivo de eliminar los accidentes y los daños a la salud.

Los desafíos de Gas Natural Fenosa están orientados a la puesta en marcha de estrategias globales en materia de seguridad y salud, como medio para mejorar las condiciones laborales. Y así, conviene nombrar los siguientes enfoques estratégicos:

- Alcanzar una sólida cultura de seguridad y salud mediante el desarrollo e implantación del Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud.
- Consolidar las herramientas de monitorización de accidentalidad para identificar áreas de mejora y conseguir la reducción de la siniestralidad laboral.
- Homogenizar y estandarizar la gestión de la seguridad.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Lanzamiento del cuadro de mando para monitorización de accidentes. ●	Lanzamiento e implantación del Plan de Movilidad
Unificación de criterios y lanzamiento de procedimientos generales de prevención de riesgos laborales. ●	Ampliación de la medición de accidentes con los indicadores OHSAS y de la OIT
Estudio de investigación para comparar la edad cronológica y la edad biológica de los trabajadores de la compañía. ●	Desarrollo e implantación de herramienta para la gestión integrada de la seguridad
Continuación de la campaña "Tu salud siempre en tu agenda", dirigida a fomentar un cambio cultural. ●	Implantación de la sistemática establecida para la formación en materia de seguridad y salud a nivel internacional Lanzamiento del Observatorio de Seguridad, para ofrecer una visión de conjunto de la seguridad y de la salud, contribuyendo desde las experiencias propias y de terceros en crear una verdadera cultura de la seguridad.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## 2. Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud.

En el año 2012, Gas Natural Fenosa puso en marcha el Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud que, desde una perspectiva global, persigue un cambio cualitativo en la cultura de seguridad en la compañía. El Plan se desarrolla bajo la visión de que todos aquellos que trabajan en el desarrollo de la actividad de Gas Natural Fenosa (personal propio y empresas colaboradoras) interioricen que la seguridad es una prioridad de primer nivel y que la tolerancia con los actos inseguros tiene que ser cero.

El Plan propone un nuevo enfoque basado en comportamientos individuales seguros y en la identificación y anticipación de las situaciones de riesgo, con el objetivo de optimizar los resultados en términos de calidad, coste y productividad y generar valor para todos los grupos de interés.

La Dirección de Gas Natural Fenosa juega un papel trascendental en la construcción y desarrollo de este compromiso de seguridad.

El Compromiso de Seguridad Total implica convertir la prevención en un factor clave de liderazgo empresarial, mediante el cambio visible de los comportamientos de las personas y el desarrollo de una responsabilidad compartida en seguridad y salud.

### Gestión de la seguridad a través de redes de diseño e implantación

El Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud se inició en 2012. En su primera fase, Gas Natural Fenosa contó con el apoyo de Dupont, como partner estratégico y referente mundial en la aplicación de mejores prácticas de seguridad y salud laboral, y realizó un diagnóstico para conocer la situación de partida en gestión de la seguridad y salud dentro de la compañía.

La segunda fase, desarrollada a lo largo de 2013, tiene como objetivo implantar una nueva cultura de seguridad y salud. A este fin, Gas Natural Fenosa ha creado diez redes de diseño e

implantación coordinadas por un Equipo Central de Proyecto, que actúa como dinamizador y responsable último, dando respuesta a las necesidades de los distintos grupos y facilitando en todo momento los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Las redes son equipos multidisciplinares, con misión, visión y objetivos propios, formadas por representantes de diferentes funciones o negocios (Seguridad, Operaciones, Mantenimiento, RRHH, Compras, Comunicación...), que trabajan con el objetivo de definir estrategias, medir avances y asegurar la consecución de las metas para las que fueron creadas.

A lo largo de 2013, cabe destacar la labor realizada por las siguientes redes:

- Red de compromiso visible. La misión de esta red es definir y desarrollar herramientas de concienciación y capacitación para todos los directivos y mandos de la organización en el compromiso activo con la seguridad.
- Red de comunicación, creada para definir un modelo de comunicación global, facilitando canales adecuados, para asegurar que los mensajes lleguen a todo el público objetivo.
- Red de formación, que pretende asegurar la óptima capacitación de los empleados y contratistas para conseguir el cambio cultural en materia de seguridad y salud.
- Red de empresas colaboradoras, cuya misión es definir y asegurar los criterios y metodología para conseguir que las empresas colaboradoras integren la cultura "Accidentes Cero".

Junto a las anteriores destaca el papel desarrollado por la Red gestión de comportamiento, la Red de gestión del conocimiento y experiencia, la Red de indicadores y objetivos, la Red de modelo organizativo, Red de sistemas de información y la Red de política y estándares globales.

Como objetivo para el 2014, el Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud prevé que Gas Natural Fenosa haya integrado una cultura de anticipación global que impulse los comportamientos seguros en todas las operaciones, de manera que:

- Todos los empleados y contratistas se sientan motivados y orgullosos de trabajar en un entorno seguro y contribuir a él.
- La compañía obtenga el reconocimiento en el sector como referente en materia de seguridad y como ejemplo de operación responsable.

### 3. Cuatro ejes para el cambio en Gas Natural Fenosa

El Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud se basa en el desarrollo de cuatro ejes de actuación: liderazgo, empleados, empresas colaboradoras e instalaciones y procesos, que son las palancas que guiarán la transformación cultural de Gas Natural Fenosa y permitirán una mayor extensión y cobertura de su compromiso con la seguridad y salud.

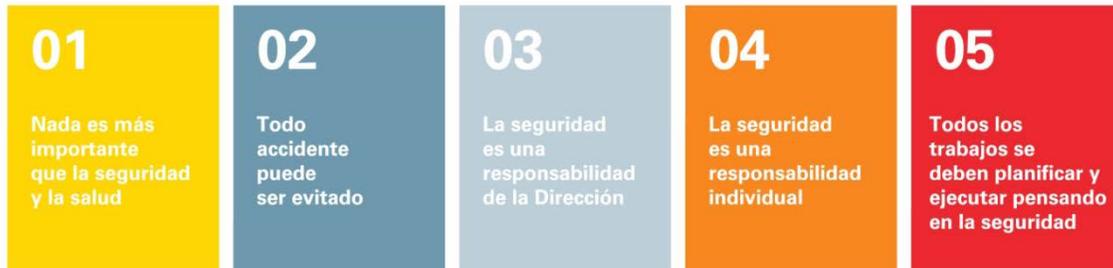
- **Liderazgo**

Para Gas Natural Fenosa el factor clave del éxito del proyecto es el liderazgo, esto es, la implicación y el compromiso de las diferentes direcciones de negocio.

La gestión eficaz de la seguridad requiere que el compromiso se integre en todos los niveles de la organización. Por ello, la Dirección de Gas Natural Fenosa juega un papel trascendental en la construcción y desarrollo de este compromiso de seguridad, marcando el nivel de exigencia,

homogeneizando la implantación de la nueva cultura y asumiendo la responsabilidad del éxito de este Plan.

En 2013, el Comité de Dirección ha hecho público el Compromiso de Seguridad Total de Gas Natural Fenosa y ha definido cinco principios firmes de seguridad que marcan la dirección en la que la compañía debe avanzar.



Asimismo, en marzo de 2013, el Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa aprobó una nueva Política de Responsabilidad Corporativa, que mantiene los seis compromisos hasta ahora vigentes, pero que incluye cambios que afectan al compromiso de la seguridad y salud, con el objetivo de alinear la política a los cinco principios que sustentan el Compromiso con la Seguridad y la Salud.

- **Cultura de seguridad y salud entre los empleados**

La visión de Gas Natural Fenosa es conseguir transformar y madurar la cultura de seguridad de la compañía, de forma que todos los empleados interioricen que la seguridad es una prioridad de primer nivel y que la tolerancia con los actos inseguros y su perímetro social tiene que ser cero.

**Cambio de cultura atendiendo a los más altos estándares**

Gas Natural Fenosa busca alcanzar un cambio de cultura preventiva para asegurar la seguridad y promover la salud de las personas que trabajan en el desarrollo de la actividad de la compañía. Para ello, Gas Natural Fenosa atiende a los más altos estándares de salud y seguridad en todos los aspectos y el bienestar de los empleados en el marco de la nueva Política de Responsabilidad Corporativa

En 2013, Gas Natural Fenosa ha lanzado una nueva norma de seguridad y salud, que establece la necesidad de elaborar estándares en esta materia, con el objeto de definir criterios mínimos y homogéneos de obligado cumplimiento en procesos y actividades globales, siendo de mayor relevancia la incorporación en aquellas actividades que se desarrollen en toda la compañía. Los estándares en fase de implantación son los siguientes:

- Conducción
- Trabajos en altura
- Permisos de trabajo
- Equipos de protección individual
- Sanciones

## Gestión de riesgos

Todos los trabajos de Gas Natural Fenosa deben ser planificados y ejecutados pensando en la seguridad. La identificación, evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva son la base para la eficaz gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

La evolución de las actuaciones preventivas tiende a un aumento de las actuaciones de control periódico de condiciones de trabajo, de consulta y participación y de las orientadas a la seguridad y salud de empresas colaboradoras. Este hecho ha sido posible gracias a que a lo largo del 2011 y 2012 se han consolidado los procesos de evaluación de riesgos y las relacionadas con emergencias

En este contexto, conviene destacar la implantación de una buena práctica denominada “Contacto de Seguridad”, que consiste en dedicar en cualquier reunión de más de cinco asistentes unos minutos para comentar, preferiblemente ante una imagen fotografiada o un esquema, un comportamiento considerado inseguro. El objetivo de este contacto es evitar, mediante la concienciación, los posibles riesgos que podemos experimentar tanto en el ámbito personal como en el profesional.

## Certificaciones

La certificación bajo estándares de seguridad y salud es una parte fundamental del proceso de homogeneización y estandarización de las condiciones laborales de Gas Natural Fenosa y un objetivo del Sistema Integrado de Gestión.

Las auditorías de gestión de seguridad y salud han permitido conocer y evaluar de manera objetiva el sistema de gestión de Gas Natural Fenosa. Así, la compañía ha realizado con éxito 20 procesos de auditoría de certificación del sistema de gestión conforme a OHSAS 18001, destacando la certificación por primera vez de uno de los negocios de la compañía, seis auditorías de renovación y trece auditorías de seguimiento de la certificación OHSAS 18001.

## Planes de acción y herramientas de desarrollo

A fin de mantener el nivel de ambición ratificado por el Comité de Dirección, a lo largo de 2013, tuvo lugar el lanzamiento e implantación de determinados planes de choque para implantar las mejores prácticas locales en aquellos aspectos prioritarios y de mayor impacto, bajo una doble óptica:

- Homogeneizar los criterios de aplicación en los distintos países en materia de seguridad y salud.
- Conseguir que las actuaciones sean las mismas en todas las empresas de la compañía, extrapolando actuaciones identificadas como adecuadas a otros ámbitos geográficos de Gas Natural Fenosa.

## Acciones de choque

En el 2013, se han lanzado planes de choque para trabajar sobre un planteamiento realista y mantener el nivel de ambición ratificado por el Comité de Dirección. El objeto de los planes de choque es identificar, trasladar e implantar las mejores prácticas locales con mayor impacto en el control de riesgos operativos a todos los ámbitos y geografías del grupo

### **Cuadro de mando consolidado de accidentabilidad**

El cuadro de mando proporciona a la dirección de las unidades operativas información sobre el estado y la evolución de la seguridad y salud de sus unidades.

### **Investigación de accidentes e incidentes**

Se pretende profundizar en la investigación de los accidentes/incidentes, ampliar la divulgación a personal propio y contratistas de lecciones aprendidas, integrar la supervisión y el avance de implantación de acciones correctoras derivados de accidentes y crear un equipo especializado para la investigación de accidentes mortales y graves de ámbito grupo integrado en el proyecto de seguridad.

Cabe destacar el lanzamiento de dos nuevos procedimientos con metodologías globales para la notificación y clasificación de accidentes e incidentes para una mejor investigación.

### **Definición de Objetivos por Puesto**

El objetivo principal es incluir objetivos orientados a la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral en la definición de Objetivos por Puesto, objetivos de actuación profesional y valores corporativos. Y así, como mínimo debe existir un objetivo de seguridad y Salud Laboral incluido en la Gestión de Desempeño personal.

### **Control de contratistas y supervisión de obras y trabajos**

Incluir la supervisión de condiciones de seguridad en las labores de inspección y supervisión de obras y actividades realizadas por personal propio o por contratistas definiendo líneas rojas de comportamientos inseguros sobre los que se aplicará régimen sancionador definido.

### **Auditorías y autoevaluación**

Realizar auditorías y autoevaluación de actividades y procesos críticos de seguridad por personal especializado.

### **Responsabilidades en Seguridad y Salud**

Incorporación en la descripción de puestos de trabajo las responsabilidades en Seguridad y Salud de las personas a su cargo y contratistas que le prestan servicio

### **Formación**

Extender y homogeneizar el plan de acciones formativas relacionado con las actividades de principal riesgo, incluyendo todos los ámbitos geográficos y tanto el personal propio como contratistas, basado en:

- Análisis de nivel de cobertura de formación del país a nivel de actividades de especial peligrosidad
- Identificación de necesidades y/o carencias formativas
- Definición de plan de formación específico a corto plazo por país.

### **Herramientas**

Como consecuencia de las acciones emprendidas por las redes de diseño e implantación para el cambio de la cultura preventiva en la compañía, se han desarrollado varias herramientas entre las que destacan por su relevancia las siguientes:

### **Plan de acción personal**

El Plan de Acción Personal es una herramienta que permite que la cultura de seguridad y el compromiso visible se integre en todos los líderes de la organización a través de la definición de acciones centradas en resultados y logros, dejando la consecución de las acciones a su

iniciativa, y evaluándose posteriormente su porcentaje de cumplimiento.

Mediante el “Plan de Acción Personal” se pretende integrar en el comportamiento diario de todos los Directivos, mandos intermedios y resto de trabajadores con personal a su cargo o que realicen supervisión de actividades contratadas, acciones destinadas a demostrar su compromiso visible con la seguridad

### **Cuadro de mando**

El cuadro de mando es el conjunto de indicadores cuyo objetivo es proporcionar a la dirección de las unidades operativas información sobre el estado y la evolución de la seguridad y salud de sus unidades.

El cuadro de mando es analizado mensualmente en las unidades y sirve de ayuda en la toma de decisiones para evitar accidentes.

### **Programa de observación preventiva**

Este programa pretende incrementar el nivel de conciencia sobre los comportamientos inseguros a través de su identificación y observación y promover la adopción de comportamientos seguros mediante la comunicación efectiva de los resultados de dicha observación a todos los trabajadores.

Un aspecto fundamental del programa es que la observación se realiza sobre los comportamientos y no sobre las personas; es decir, como resultado de la observación se registra si el comportamiento observado es seguro o inseguro pero no se identifica la persona o grupo observado.

La población objeto de observación serán todos aquellos trabajadores, tanto propios como contratados, que realicen trabajos en todo el ámbito del Gas Natural Fenosa, incluyéndose tanto trabajos de operación, como tareas en oficina y conducción, priorizando aquellas actividades más operativas y de mayor criticidad.

### **Lecciones aprendidas**

Gas Natural Fenosa ha establecido e implantado una metodología para recopilar y analizar mejoras potenciales o buenas prácticas que han tenido lugar durante el desarrollo de las actividades.

Las lecciones aprendidas permiten trabajar en la mejora continua de las actividades y procesos, facilitan la adaptación a la situación cambiante del mercado, posibilitan el tener una documentación técnica y de gestión optimizada y evitan la repetición de problemas o deficiencias ocurridas en desarrollos llevados a cabo en el pasado.

### **Tolerancia cero**

Esta herramienta parte de la premisa de que cualquier acto o condición insegura, por pequeño que parezca, lleva aparejada una cierta probabilidad de que ocurra un accidente.

Por este motivo, no es aceptable que ningún profesional detecte una desviación y no haga todo lo que esté en su mano para corregirla.

La herramienta “Tolerancia Cero” facilita la notificación de las desviaciones en materia de seguridad y condiciones de riesgo, y promueve su corrección.

Mediante esta herramienta, Gas Natural Fenosa pretende reforzar el compromiso con la

seguridad a través de la prevención, manifestando de forma explícita el compromiso personal de todos, y especialmente de los líderes, para detectar y corregir de forma inmediata, sin excepción, cualquier desviación de las normas y expectativas de seguridad.

### **12 meses, 12 normas**

Gas Natural Fenosa ha diseñado una herramienta de revisión por parte de equipos de trabajo de las normas que afectan a la seguridad, con el objetivo de analizar su vigencia, grado de cumplimiento y conocimiento por parte del personal. Este sistema permite mejorar el cumplimiento y comprensión de la normativa aplicable, garantizando que la cultura de seguridad se refleje en las pautas de comportamiento de los empleados de la organización.

### **Otros proyectos**

En 2014 se prevé el lanzamiento e implantación del Plan de Movilidad, que abarca tres objetivos principales:

- Sensibilizar a los trabajadores sobre los riesgos de seguridad vial que le suponen sus desplazamientos por motivo de su trabajo.
- Informar a los trabajadores sobre riesgos puntuales, estacionales, métodos de conducción defensiva, innovaciones en seguridad vial, nuevas normas de tráfico y de circulación en los centros de trabajo.
- Conseguir disminuir de forma drástica el volumen de los accidentes/incidentes laborales derivados de desplazamientos respecto al global de accidentes ocurridos en la compañía.

El compromiso con la seguridad y salud de Gas Natural Fenosa con sus empleados no solo afecta al desarrollo de sus funciones dentro de la compañía, sino que se entiende la seguridad como un concepto global.

### **Participación de los empleados**

Gas Natural Fenosa participa en la configuración de elementos clave de prevención, estableciendo canales de información, consulta y participación adecuados. La participación de los trabajadores es un elemento esencial en la gestión de la seguridad y salud en Gas Natural Fenosa.

Los trabajadores y sus representantes cuentan con la experiencia y el conocimiento de primera mano sobre cómo se desarrolla y cómo afecta el trabajo. Por eso, es necesario que exista una colaboración mutua entre los trabajadores y la dirección cuyo fin sea encontrar soluciones de forma conjunta.

En Gas Natural Fenosa, el 89% de los trabajadores se encuentra representado en Comités de Seguridad y Salud. Durante 2013, se mantuvieron reuniones con los representantes de los trabajadores y los aspectos preventivos más relevantes puestos en consulta, han sido los siguientes:

- Accidentes relevantes acaecidos en el año.
- Grado de implantación del proyecto compromiso de seguridad y salud.
- Normas y procedimientos de nueva elaboración.
- Seguimiento de implantación de nuevas herramientas como Observaciones Preventivas de Seguridad o Lecciones aprendidas.
- Propuesta de nueva sistemática de evaluación de riesgos laborales.
- Plan Prevención
- Vestuario

## Formación y sensibilización

A lo largo del año 2013, Gas Natural Fenosa ha realizado un importante trabajo de homogeneización de los métodos y dinámicas de gestión de la formación en seguridad y salud. De forma centralizada, la compañía ha establecido los sistemas que garantizan la extensión homogénea del plan de acciones formativas gracias al análisis de nivel de cobertura de formación del país, la identificación de necesidades formativas y la definición de un plan de formación específica a corto plazo por país.

Proceso de gestión de la formación	
<b>Detección de necesidades formativas</b>	La Universidad Corporativa lidera esta fase de identificación de necesidades formativas en seguridad y salud, centralizando la recogida de resultados. Asimismo, las unidades operativas de los negocios son responsables de realizar la detección de necesidades formativas con periodicidad anual. Por su parte la unidad corporativa de Prevención establece la formación necesaria para cada "función" de la organización, la periodicidad de reciclaje y su carácter obligatorio u opcional y lo refleja en itinerarios formativos para cada Negocio.
<b>Elaboración y difusión de los planes de formación</b>	La Unidad de Prevención diseña los programas formativos específicos desde el Aula de PRL, de acuerdo a los itinerarios formativos establecidos para cada Negocio. El plan de formación anual recoge todos los objetivos de formación de la compañía en aspectos técnicos y de habilidades e incluye indicadores cuantitativos que permiten el posterior desarrollo y seguimiento del plan.
<b>Programación de las acciones formativas</b>	La Universidad Corporativa coordina todos los recursos necesarios para implementar el plan de formación anual. El equilibrio entre la formación impartida por profesores internos y empresas colaboradoras especializadas externas es uno de los puntos fuertes de la gestión de la formación en seguridad y salud de Gas Natural Fenosa.
<b>Ejecución y seguimiento del plan</b>	En base a los objetivos establecidos en el plan de formación anual, la Universidad Corporativa realiza el seguimiento de indicadores clave del proceso: horas de formación, participantes formados de la plantilla y número de cursos realizados.
<b>Registro de la formación</b>	La Universidad Corporativa es la responsable de garantizar que la información sobre la participación en todas las acciones formativas es registrada en el módulo de formación corporativo de SAP. Esta información se utiliza para facilitar la detección de necesidades formativas en base a itinerarios formativos establecidos.

En 2013, la compañía impartió 196.592 horas de formación en seguridad y salud, para 32.206 asistentes en 2.464 actuaciones formativas. El número medio de horas de formación por empleado ascendió a 14,46 horas.

Para Gas Natural Fenosa es de vital importancia medir la satisfacción de los empleados con los programas formativos de seguridad y salud establecidos; por ello, en el último año ha realizado un importante esfuerzo en cumplir los objetivos establecidos, tanto en la población de participantes

encuestados como en el índice de satisfacción resultante de las respuestas obtenidas en las encuestas de satisfacción.

### Participación y resultados en encuestas de satisfacción de formación en seguridad y salud

	Asistentes encuestados	% Respuesta	Satisfacción
Total Integrado Países	25.225	93%	9,0
Aula Prevención de Riesgos	10.292	96%	8,8
Total España	14.581	93%	8,6
Aula Prevención de Riesgos	6.597	97%	8,4

La formación en Liderazgo en Seguridad es una de las claves para alcanzar el éxito del proyecto Compromiso de Seguridad y Salud en todos los niveles de la organización. Se realiza en cascada para potenciar el compromiso individual y en 2013, se ha impartido este programa a directivos, mandos intermedios y personal con capacidad de liderazgo sobre personal propio o de empresas colaboradoras. A lo largo del año 2014 se desplegará al resto de colectivos de la organización.

Hasta el momento han participado 3.983 Directivos y mandos intermedios de todo el grupo, superando las 40.000 horas de formación en Liderazgo en Seguridad.

### Resumen de actuaciones preventivas realizadas en Gas Natural Fenosa

	2013	2012	2011
Evaluaciones de riesgo, generales y específicas	7.255	9.618	11.011
Evaluaciones de riesgo de actividades singulares	582	1.278	1.052
Actuaciones de control periódico de condiciones de trabajo	78.765	71.777	27.982
Actuaciones relacionadas con emergencias	1.004	1.367	1.126
Otras actuaciones	14.626	4.264	3.621
<b>Total</b>	<b>102.232</b>	<b>88.304</b>	<b>44.792</b>

### Formación en materia de seguridad Gas Natural Fenosa. Internacional

	2013	2012	2011
% de asistentes sobre el total de la plantilla.	70,26	44,24 <sup>(*)</sup>	74,06
Nº de actuaciones formativas realizadas.	2.464	1.610	1.011
Horas de formación por empleado.	14,46	8,81	8,34

(\*) Se recalcula el porcentaje de asistentes sobre el total de la plantilla publicado para el ejercicio 2012 (115,7%) para mejorar su precisión. El indicador representa el porcentaje de trabajadores formados independientemente del número de cursos a los que hayan asistido.

## Indicadores de siniestralidad

	Objetivo	Objetivo	2013			2012			2011
	2014	2013	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Accidentes con baja <sup>(1)</sup>	144	150	152	129	23	157	137	20	174
Días perdidos <sup>(2)</sup>	3.975	3.370	4.184	3.524	660	3.547	3.361	186	4.853
Víctimas mortales <sup>(3)</sup>	0	0	0	0	0	2	2	0	1
Índice de frecuencia <sup>(4)</sup>	4,82	4,74	5,07	6,10	2,61	4,96	6,18	2,11	5,43
Índice de gravedad <sup>(5)</sup>	0,13	0,10	0,14	0,17	0,07	0,11	0,15	0,02	0,15
Índice de incidencia <sup>(6)</sup>	10,03	9,80	10,56	12,69	5,43	10,25	12,78	4,35	11,25
Tasa de absentismo <sup>(7)</sup>	1,61	2,01	1,70	-	-	2,14	-	-	2,94

(1) Accidentes con baja: número de accidentes de trabajo 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 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 por cada 1000 horas trabajadas.

(6) Índice de incidencia: número de accidentes de trabajo por cada 1.000 trabajadores.

(7) Tasa de absentismo: ausencias de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

## Indicadores de siniestralidad por países

	Accidentes con baja	Días perdidos	Víctimas mortales	Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Índice de incidencia
Argentina	8	280	0	7,87	0,28	15,10
Brasil	2	58	0	1,85	0,05	4,15
Colombia	51	373	0	8,90	0,07	24,12
Costa Rica	0	0	0	0,00	0,00	0,00
España	53	2.400	0	3,67	0,17	7,02
Francia	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Italia	2	14	0	3,32	0,02	5,30
Kenia	3	58	0	10,46	0,20	26,71
Madagascar	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Marruecos	0	0	0	0,00	0,00	0,00
México	22	334	0	11,56	0,18	23,21
Moldavia	7	622	0	4,55	0,40	9,10
Panamá	1	4	0	1,17	0,00	2,60
Puerto Rico	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Rep. Dominicana	1	15	0	3,80	0,06	8,15
Sudáfrica	2	26	0	1,25	0,02	2,86

NOTA: Australia, Egipto, Guatemala, Irlanda y Uganda no han sido incluidos en este indicador al no disponer de sistema de reporte.

## Accidentabilidad Cero en Gas Natural Fenosa

La Dirección de Gas Natural Fenosa se ha propuesto alcanzar el objetivo de Accidentabilidad Cero, dentro de los objetivos del proyecto Compromiso de Seguridad y Salud.

Las actuaciones efectuadas se han desarrollado en varias fases que han incluido el análisis de situación actual, mediante la creación de criterios unificados y únicos para toda la compañía, el desarrollo de un sistema de clasificación interno de accidentes, que permite realizar un análisis estadístico correcto y actuar sobre los principales grupos de riesgo y la creación de grupos de trabajo específicos por país y negocio para mejorar la notificación de accidentes propios y de contratistas y profundizar en su investigación.

Las iniciativas promovidas por la Alta Dirección en 2013 han conseguido la implicación de la Línea de Mando de la compañía, así como la estandarización y unificación del sistema de reporte para todos los países y de los datos estadísticos para la homogeneización de las medidas preventivas aplicables a toda la compañía.

Adicionalmente, en aquellos países con una mayor implantación del proyecto (p.ej. España) Gas Natural Fenosa han alcanzado resultados muy positivos, como la reducción del índice de frecuencia (IF) en un 24,17% y de los accidentes con baja *in labore* en un 20,90%.

## Salud laboral

La salud laboral forma parte del compromiso de Gas Natural Fenosa de ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo saludable. La Vigilancia de la Salud contribuye al logro de este objetivo, además de proporcionar 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 Director de Salud define las líneas estratégicas y establece el marco general de actuación de Gas Natural Fenosa en materia de Salud, Ergonomía y Psicosociología de manera homogénea a nivel nacional e internacional.

Este documento aplica a todas las empresas de la compañía con participación mayoritaria y a aquellas empresas o entidades en las que se tiene la responsabilidad en su operación y/o gestión.

Las responsabilidades derivadas del Plan Director de Salud corresponden a todos y cada una de las áreas de negocio y países que integran el grupo Gas Natural Fenosa. Adicionalmente, los servicios de Salud Integral actúan como asesores para el desarrollo, seguimiento y control del Plan en cada uno de los ámbitos del mismo.

Los objetivos generales definidos por el Plan son:

- Velar por la salud de los trabajadores, desarrollando actuaciones homogéneas respetando las diferencias inherentes a cada país.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa correspondiente a cada ámbito en materia de salud.
- Establecer las directrices en materia de salud, ergonomía y psicosociología aplicada en consonancia con las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa.
- Coordinar el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores externos así

como establecer las medidas de su seguimiento y control.

- 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.
- 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.

Asimismo, el despliegue de los objetivos anteriores implica la implantación de acciones específicas en las siguientes doce áreas: vigilancia de la salud, contingencias comunes y profesionales, labor asistencial y de consulta en los servicios médicos de los centros de trabajo, promoción de la salud, ergonomía y psicología aplicada, gestión y generación documental de salud integral, aplicaciones y sistemas informáticos en salud, cursos de primeros auxilios y uso de desfibriladores semiautomáticos, gestión de seguros de salud, auditorías, beneficios sociales y actividades de gestión de la unidad de salud integral.

El área de Salud Laboral 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 y la realización de reconocimientos médicos como una de las principales labores de acuerdo a los riesgos específicos de los trabajadores en su puesto.

Dentro de las campañas de prevención y promoción de la salud, como novedad, en 2013, Gas Natural Fenosa ha iniciado una campaña para la detección de intolerancias alimentarias y han tenido lugar reconocimientos deportivos para evaluar la aptitud y la adaptación al deporte de aquellos empleados que realizan deporte de alta intensidad.

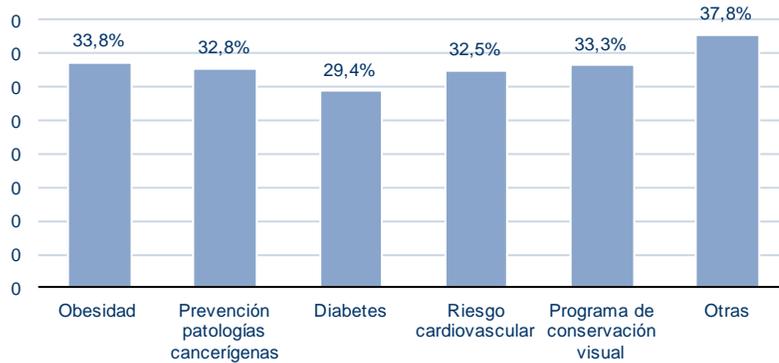
Adicionalmente, la compañía realiza anualmente la vigilancia de la salud de los trabajadores que presentan actividades de especial peligrosidad, como son los trabajos con exposición a radiaciones ionizantes, trabajos con gases comprimidos, licuados o disueltos o utilización significativa de los mismos y los trabajos con riesgos eléctricos en alta tensión.

En materia de enfermedades graves, desde los servicios médicos de la compañía, coordinados con las mutuas de accidentes de trabajo, se gestiona la prestación por cuidados de menores afectados por cáncer o enfermedad grave. En estos casos, la compañía ofrece la reducción de la jornada de trabajo en al menos un 50% de la misma, para el cuidado del menor afectado por una enfermedad grave, durante la hospitalización y el tratamiento continuado de la enfermedad.

#### Participantes en campañas de salud laboral. Gas Natural Fenosa

	2013	2012	2011
Campañas de prevención y/o detención precoz.	25.165	20.077	14.978
Campañas de vacunación.	3.023	4.182	3.690
Reconocimientos.	12.583	11.765	12.891
Labor asistencial.	33.621	24.932	23.769

## Plantilla participante en campañas de prevención (%). Gas Natural Fenosa



### Tu salud siempre en tu agenda

La campaña “Tu salud siempre en tu agenda”, impulsada por los Servicios de Salud de Gas Natural Fenosa, forma parte del Plan Compromiso Seguridad y Salud e incide en aspectos tan cotidianos como la salud cardiovascular, la nutrición y el deporte.

El objetivo de la campaña es concienciar a las personas que trabajan en Gas Natural Fenosa y a sus familias sobre la importancia de cuidar su salud y 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.

En este sentido, Gas Natural Fenosa ha facilitado: consejos para una alimentación saludable a través de información en la intranet, cursos de cocina saludable y charlas sobre nutrición eficaz; consejos para el verano, con información difundida a través de la intranet para poder disfrutar de un verano sin sorpresas en la salud.

Durante los próximos meses se prevé que se desarrollen campañas específicas sobre otros temas de interés, como son la práctica deportiva o la salud cardiovascular.

- **Implicación de las empresas colaboradoras**

Gas Natural Fenosa ha impulsado estrategias para la continua integración de la prevención en su cultura empresarial, garantizando las mejores condiciones para la protección de la seguridad y salud en toda la cadena de valor.

#### Cultura preventiva en la cadena de valor

El nuevo Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud de Gas Natural Fenosa ha apostado, desde sus orígenes, por llevar a cabo un cambio cualitativo en la cultura de seguridad de la compañía, bajo una visión global que incluye su extensión en la cadena de valor. El compromiso es evitar los riesgos laborales y encaminar todos los esfuerzos a la erradicación de la siniestralidad laboral, no solo para sus empleados, sino también para proveedores y empresas colaboradoras.

Gas Natural Fenosa entiende que el cambio hacia una cultura de la seguridad solo se alcanzará cuando el compromiso con la misma haya sido también asumido por las empresas colaboradoras de la compañía. En 2013 se registraron 1.455 empresas colaboradoras con un total de 43.202.865 horas trabajadas entre los contratistas y subcontratistas.

En este contexto, el Plan Compromiso Seguridad y Salud ha sido presentado a las principales empresas colaboradoras de Gas Natural Fenosa en varias jornadas celebradas en las principales sedes de la compañía. El Director de Prevención, Salud, Medio Ambiente y Calidad ha sido el encargado de liderar dichas jornadas. Estos actos contaron con la participación del Consejero Delegado, y los principales directores generales de la compañía.

### **Extensión del compromiso con la seguridad**

El nuevo compromiso con la seguridad y salud busca asegurar que las empresas colaboradoras de Gas Natural Fenosa cumplen todas las normas en esta materia y garantizan que los trabajadores de la empresa contratista tienen la formación necesaria para el desempeño en condiciones seguras del trabajo para el que han sido contratados. Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha implantado varias herramientas para garantizar que el compromiso con la seguridad llega también a las empresas colaboradoras:

#### **Observaciones Preventivas de Seguridad (OPS)**

Las Observaciones preventivas de seguridad detectan e identifican actos inseguros con objeto de hacerlos visibles mediante el establecimiento de un diálogo líder-trabajador para alcanzar un mayor compromiso del trabajador y fomentar los comportamientos seguros.

#### **Control previo inicio de trabajos**

Comprobación de las condiciones de seguridad, antes del inicio de los trabajos, identificando aquellos aspectos singulares en el entorno de la actividad que puedan condicionar las medidas preventivas necesarias para su realización.

#### **Inspecciones documentadas de seguridad a trabajos**

Las inspecciones documentadas permiten cumplir con el deber “in vigilando” a través de la supervisión de la ejecución de actividades contratadas, identificando y corrigiendo desviaciones de seguridad y estableciendo las acciones necesarias para evitar su repetición.

#### **Reuniones de coordinación**

Estas reuniones pretenden transmitir el compromiso de la compañía con la seguridad total mediante el cambio visible de los comportamientos de las personas. Son realizadas a diferentes niveles organizativos y geográficos.

#### **Gestor documental**

Esta herramienta de gestión documental permite homogeneizar la información en materia de seguridad y salud aportada por las empresas colaboradoras.

Así mismo, se desarrollaron actividades adicionales de refuerzo en materia de prevención de riesgos con contratistas, entre las que destacan:

- **9.825** actuaciones relacionadas con la coordinación de actividades preventivas con empresas contratistas, en su mayoría reuniones de coordinación.
- **2.392** reuniones con los representantes de los negocios, las empresas contratistas y el Servicio de Prevención.
- **455** reuniones con los coordinadores de seguridad y salud en el ámbito de obra.
- **14.774** inspecciones de supervisión a los trabajos realizados por empresas contratistas

En lo que respecta a la formación, 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, según lo establecido en las condiciones de contratación.

### Indicadores de siniestralidad (contratistas y subcontratistas)

	2013			2012		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes con baja <sup>(1)</sup> .	788	720	68	189	180	9
Días perdidos <sup>(2)</sup> .	7.312	6.681	631	3.402	3.240	162
Víctimas mortales <sup>(3)</sup> .	10	10	0	3 <sup>(6)</sup>	3	-
Índice de frecuencia <sup>(4)</sup> .	18,24	19,77	15,11	-	-	-
Índice de gravedad <sup>(5)</sup> .	0,17	0,18	0,14	-	-	-
Índice de incidencia	12,51	12,84	9,81	-	-	-

(1) Accidentes con baja: número de accidentes de trabajo 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 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 por cada 1000 horas trabajadas.

(6) Durante el año 2012 se ha producido el fallecimiento de dos trabajadores más de empresas colaboradoras debido a catástrofe natural; por su origen no se han considerado accidente laboral.

### Indicadores de siniestralidad por países (contratistas y subcontratistas)

	Accidentes con baja	Días perdidos	Víctimas mortales	Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Índice de incidencia
Argentina	25	630	0	15,79	0,4	32,44
Brasil	30	640	0	5,28	0,11	19,14
Colombia	521	4000	4	23,63	0,18	61,58
Costa Rica	38	474	0	29,12	0,36	107,04
Egipto	1	0	1	sd	sd	166,67
España	97	745	2	16,22	0,12	2,07
Francia	0	0	0	0	0	0
Italia	1	49	0	5,88	0,29	2,36
Kenia	0	0	0	0	0	0
Madagascar	0	0	0	0	0	0
Marruecos	0	0	0	0	0	0
México	11	49	0	12,71	0,06	5,79

Moldavia	22	331	0	11,13	0,17	20,99
Panamá	40	374	2	25,41	0,24	69,38
Puerto Rico	0	0	0	0	0	0
Rep. Dominicana	1	20	0	3,54	0,07	4,41
Sudáfrica	1	0	1	0,69	0	1,58
Uganda	0	0	0	0	0	0

- **Seguridad en las instalaciones y procesos**

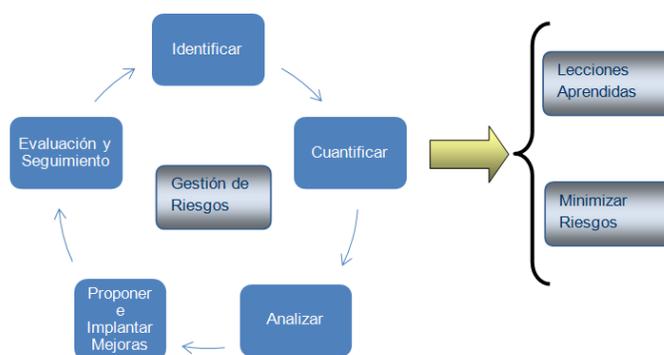
El diagnóstico realizado en la primera fase de implantación del Plan de Compromiso con la Seguridad y Salud identificó que la normativa técnica, procedimientos y guías prácticas de Gas Natural Fenosa consiguen que las actividades en campo de la compañía cumplan y, en algunos casos superen, los requisitos legales. Asimismo, en la compañía existen sistemas orientados a asegurar el funcionamiento correcto de las instalaciones y los procesos y Gas Natural Fenosa cuenta con profesionales de gran experiencia que logran que las instalaciones y los procesos operen sin desviaciones significativas incluso allá donde el sistema pueda presentar oportunidades de mejora.

### Gestión de riesgos en instalaciones industriales

Dentro de la actividad preventiva de Gas Natural Fenosa, se encuentra la gestión de riesgos industriales que, además de afectar a los resultados de negocio, es una obligación ética que asume toda la compañía.

En este ámbito, Gas Natural Fenosa tiene como principales objetivos, la detección y minimización de riesgos en actividades, productos y servicios que pudieran afectar de manera significativa a las instalaciones de la compañía o a su entorno, ocasionando daños desde el punto de vista económico, ambiental y social.

Para ello, cuenta con la Unidad de Seguridad Industrial, que tiene como misión reducir los riesgos industriales de la compañía. La Unidad Corporativa de Seguridad Industrial trabaja con arreglo al siguiente esquema conceptual:



Este modelo conceptual, se apoya en cinco palancas coordinadas con los negocios industriales. Durante 2013, Gas Natural Fenosa ha profundizado 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 sintonía con los diversos negocios industriales de la compañía.

- **Un mapa de riesgos que permite tener una visión global de aquellos que pueden tener mayor incidencia en la Compañía y sus instalaciones**

El diseño de un mapa de riesgos es una herramienta de carácter innovador dentro del sector. El mapa de riesgos industriales de Gas Natural Fenosa se basa en un modelo de mapeo de riesgos realizado “ad hoc” y con una metodología propia.

El objeto del modelo es tener una visión global de los riesgos más importantes en las instalaciones principales de la compañía, a fin de prevenir y minimizar los impactos, permitiendo un seguimiento mediante evaluaciones periódicas de la instalación y sus posibles puntos de mejora.

A día de hoy, están operativos los modelos de gasoductos y estaciones de compresión y subestaciones eléctricas, en fase de evaluación el modelo de plantas satélites de GNL y se prevé el desarrollo para las centrales de generación.

- **Auditorías de seguridad para verificar el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente.**

Realización de auditorías de seguridad a los diferentes procesos técnicos del grupo, verificando el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente del país, los procedimientos técnicos establecidos por el grupo y la normativa interna propia de la unidad de negocio, verificando, además, el seguimiento y control de los riesgos operacionales relativos a tecnología, accidentes y averías y agresión al medio ambiente, así como de los parámetros relevantes de gestión.

El objetivo principal es que estas auditorías y diagnósticos aporten valor a las líneas de negocio y les ayuden en la mejora continua de los procesos. Son realizadas por un equipo de auditores internos especialistas en los procesos técnicos de gas, electricidad y generación.

- **Actuaciones en materia de tecnología e investigación de incidentes y accidentes, siguiendo la metodología de causas raíz y estableciendo las mejoras necesarias para que, una vez identificadas, no vuelvan a reproducirse en el futuro.**

Como estrategia preventiva, Gas Natural Fenosa incorpora la investigación de los accidentes e incidentes y la identificación de sus causas raíz como base para la formulación de medidas de mejora para aumentar la seguridad de las instalaciones y los procesos y evitar su repetición. En particular destacan las siguientes acciones:

- Definición de alarmas e indicadores del estado de la corriente continua y protecciones en subestaciones eléctricas (Accidente Río Córdoba-Colombia).
- Desarrollo de instrucciones para actuaciones en coexistencia de instalaciones receptoras domésticas de GLP y de gas natural (Accidente Miguelturra-España).
- Desarrollo de procedimientos para asegurar la correcta ejecución de los trabajos en las tomas en carga en canalizaciones en alta presión (Accidente Miranda de Ebro-España).
- Revisión del procedimiento de descarga de GNL en las plantas de GNL (Planta de Las Cruces-España).
- Mejoras en el blindaje de las redes e intensificación de los programas de uso seguro de la energía tras las sobretensiones en líneas de distribución causadas por manipulación de terceros en La Sierrita (Colombia)
- Actuaciones en materia de PCI, estableciendo los Criterios de Protección de Incendios de acuerdo a unos estándares Corporativos, extendiendo el proyecto durante 2013, a todas las

centrales de ciclo combinado de la compañía. Colaboración entre la universidad libre seccional de Barranquilla y Electricaribe, S.A. para el desarrollo del proyecto: "Estudio de los niveles de bifenilos policlorados en sangre y compromiso orgánico en personas expuestas y no expuestas".

- **Actividades de formación diseñadas a partir de las lecciones aprendidas, para evitar accidentes e incidentes industriales.**

Gas Natural Fenosa diseña una formación adaptada a cada negocio industrial, sin perder la perspectiva de compañía energética líder e integrada. La divulgación de las lecciones aprendidas ha enriquecido la formación que se imparte a los empleados. Así, en 2013, se han desarrollado acciones formativas relativas a la seguridad industrial y su concepto con proyección de continuidad en tiempo en el seno la compañía, así como en los negocios que poseen plantas de GNL. De cara a 2014, la compañía prevé nuevas acciones formativas en el ámbito Gas y Electricidad.

- **Actividades de divulgación y soporte, basadas en la cooperación con otras entidades del sector.**

Gas Natural Fenosa participa activamente y colabora en asociaciones sectoriales de referencia como las siguientes:

- Divulgación de información de Riesgos de actividades e instalaciones en colaboración con el Instituto Galego de Seguridade e Saúde (ISSGA).
- Participación y colaboración con la Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA) en el "Grupo de Trabajo Eléctrico".
- Participación, como miembro de la asociación española del gas (SEDIGAS), y colaboración con el Centre de Seguretat i Salut Laboral de Catalunya.
- Comité Técnico de Normalización del Sector del Gas de AENOR.
- Cooperación en la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Bienes de Equipo y Seguridad Industrial (BEQUINOR)
- Colaboración activa en los grupos de trabajo de la Plataforma Española de Seguridad Industrial (PESI), esencialmente en las actividades relativas a la seguridad de las instalaciones y los productos.

Adicionalmente, la compañía está trabajando en las siguientes líneas:

- Adaptación del Sistema Prevención de Accidentes Graves en los que intervengan sustancias peligrosas según Real Decreto 1254/1999, conforme a las exigencias de las Directivas Seveso.
- Seguimiento de la implantación de una nueva base de datos de legislación sobre seguridad industrial.

Como consecuencia del contacto con activos de distribución y de acuerdo a los registros de las distintas compañías del Gas Natural Fenosa, lamentablemente tuvieron lugar 203 accidentes entre el público, que provocaron 219 heridos y 66 fallecimientos. Al final del ejercicio constaban 11 acciones legales contra Gas Natural Fenosa por alguna de estas causas. En lo relativo a accidentes graves durante 2013, no se produjeron incidentes de seguridad graves en las instalaciones de la compañía, fruto de la elevada implicación de todo el personal en esta materia.

**El compromiso con la seguridad se extiende también a nuestros clientes**

Gas Natural Fenosa realiza campañas de prevención de accidentes para los clientes de la compañía a través de la difusión de consejos y comunicados a través de canales globales de comunicación (televisión, radio, prensa, etc.).

Adicionalmente, la compañía utiliza la carta de la factura, como canal de comunicación directo con el cliente, en ella se introducen campañas de concienciación e información sobre actuaciones correctas ante situaciones de riesgo.

Estas campañas se realizan todos los años 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.

#### Accidentes entre el público debido a actividades de Gas Natural Fenosa

	Accidentes (nº)	Heridos (nº)	Fallecidos (nº)	Acciones legales (nº)
Negocio de gas	56	112	7	7
Negocio de electricidad	147	107	59	4
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>219</b>	<b>66</b>	<b>11</b>

## Compromiso con la sociedad

### Principios de actuación responsable con la sociedad

El compromiso social es uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, y se concreta en los siguientes principios:

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

## 1. Generación de riqueza y bienestar donde la compañía está presente

Gas Natural Fenosa desarrolla su compromiso con la sociedad a través de cuatro líneas de actuación prioritarias que están alineadas con sus actividades clave.



- Acceso a la energía, dirigida a proveer y facilitar el acceso a este servicio básico a las poblaciones de bajos recursos en áreas donde la compañía realiza su actividad.
- Relación con las comunidades, cuyo objetivo es garantizar un diálogo fluido con éstas y conocer el impacto social que la actividad de la compañía produce.
- Acción social, la cual se desarrolla a través del Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL) por la fuerte presencia de la compañía en este entorno. Se han definido tres programas modelo de acción social que buscan, por un lado, estar alineados con la actividad de negocio de la compañía, y, por otro, atender a los distintos grupos de interés con los que la compañía se relaciona.
- Patrocinio, mecenazgo y donaciones, mediante los que la compañía apoya proyectos e iniciativas que generan valor para la sociedad y, a la vez, refuerzan el compromiso social de la compañía. Los valores sobre los que se asientan estos programas son el apoyo a la cultura, a las causas sociales y al medio ambiente. La adopción de estos valores se canaliza a través de

las distintas iniciativas de patrocinio y de la actividad tanto de la Fundación Gas Natural Fenosa como del Museo de Arte Contemporáneo.

Gas Natural Fenosa también da cumplimiento a su compromiso con la sociedad mediante su colaboración activa en prestigiosas instituciones, sectoriales y empresariales, de ámbito nacional e internacional, a las que aporta su experiencia, conocimiento y recursos. Entre otras, forma parte de los órganos de gobierno de las patronales del sector eléctrico y de gas, Unesa y Sedigas, respectivamente, la Cámara de Comercio Internacional y el Club Español de la Energía.

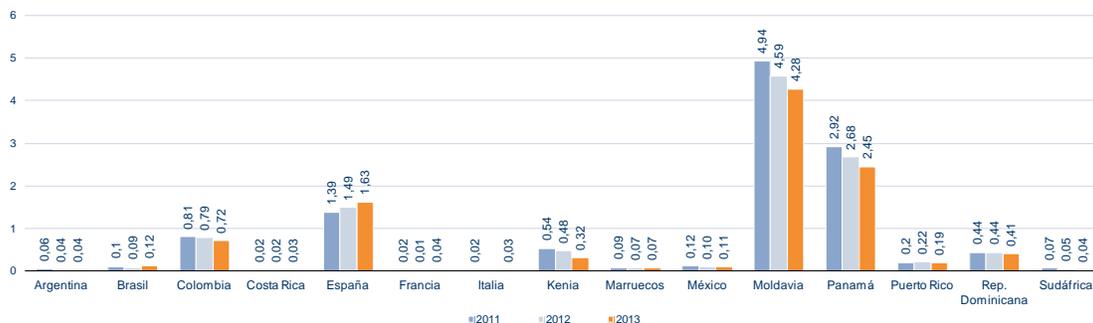
En el ámbito de la responsabilidad corporativa, Gas Natural Fenosa es miembro de Forética y de la Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Además, la compañía participa en la Fundación para la Sostenibilidad Energética y Ambiental y en Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.



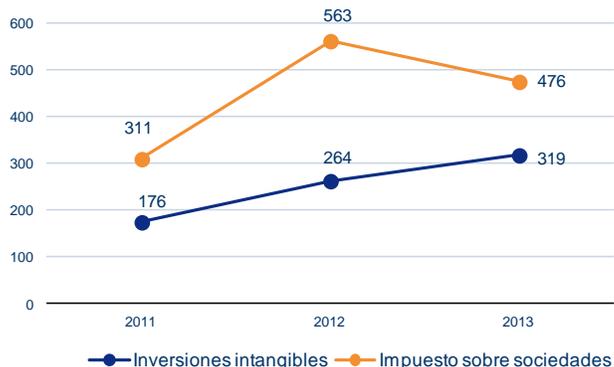
Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Difusión y formación sobre la Norma General de Patrocinio y Mecenazgo para contribuir a mejorar la transparencia y el control interno y minimizar los riesgos. ●	Lanzamiento de una iniciativa para el público general vinculada a la difusión de la eficiencia energética y el uso responsable de la energía a través de plataformas de comunicación de gran alcance.
Incrementar las iniciativas vinculadas al sector cultural y aumentar la presencia en redes sociales para favorecer al acceso gratuito al cine. ●	Desarrollo de acciones en las redes sociales de cultura de la compañía destinadas a fomentar la participación de los usuarios y facilitar el acceso gratuito a diferentes iniciativas del sector.
Extender el número de informes de retorno e impacto de apoyo al sector cultural. ●	Extender la evaluación de impacto social a nuevos proyectos de inversión.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

### Contribución al PIB por países (%)



### Aportación a la sociedad (millones de euros)



## 2. Contribución fiscal

Gas Natural Fenosa tiene el compromiso de actuar con responsabilidad fiscal en la gestión de sus negocios. 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 evitar estructuras de carácter opaco con finalidades tributarias y a informar regularmente al Consejo de Administración sobre las políticas fiscales aplicadas. 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.

La contribución fiscal total de Gas Natural Fenosa ascendió en el ejercicio 2013 a 3.550 millones de euros. En la siguiente tabla se muestra el total de los tributos pagados por Gas Natural Fenosa:

(millones de euros)	2013	2012	2011
España	2.746	1.904	1.746
Tributos propios <sup>(1)</sup>	896	418	419

Tributos de terceros <sup>(2)</sup>	1.850	1.486	1.327
Latinoamerica	556	583	612
Tributos propios <sup>(1)</sup>	296	304	319
Tributos de terceros <sup>(2)</sup>	260	279	293
Otros	248	201	89
Tributos propios <sup>(1)</sup>	93	100	73
Tributos de terceros <sup>(2)</sup>	155	101	16
<b>Total</b>	<b>3.550</b>	<b>2.688</b>	<b>2.447</b>

<sup>(1)</sup> Incluye básicamente los pagos por el impuesto sobre beneficios, Tributos medioambientales, Tributos locales y Seguridad Social por la cuota empresarial.

<sup>(2)</sup> Incluye básicamente el Impuesto sobre el valor añadido neto, Impuestos especiales, Retenciones a empleados y Seguridad Social por la cuota del empleado.

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 solo mantiene 3 participaciones en sociedades constituidas en dichos territorios, en concreto las participaciones del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd, del 47,5% en EcoEléctrica Holding, Ltd y del 47,5% en Ecoeléctrica Limited, todas ellas domiciliadas en las Islas Caimán. Se trata de sociedades tenedoras directa e 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.

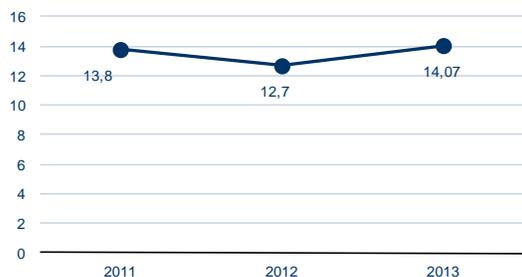
### 3. Aportaciones económicas

Las aportaciones económicas a programas de inversión social constituyen una parte importante del compromiso de la compañía. En 2013, la cuantía de éstas ascendió a 14,1 millones de euros.

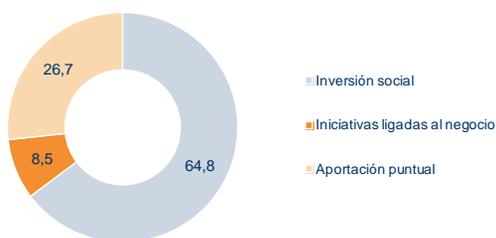
Los programas a los que se dirigen estos recursos son contemplados en el marco de la estrategia de desarrollo de negocio y su objetivo es generar un mayor nivel de compromiso de la compañía con la sociedad que la rodea.

En aras de medir el resultado de las mismas, Gas Natural Fenosa dispone de herramientas que le permiten evaluar la reputación de los programas sociales que desarrolla. En este sentido, al igual que en años anteriores, la compañía aplicó, en 2013, la metodología London Benchmarking Group (LBG), que permite obtener una visión de conjunto de la inversión social y comparar los resultados alcanzados con los de otras compañías.

## Evolución de las aportaciones (millones de euros)

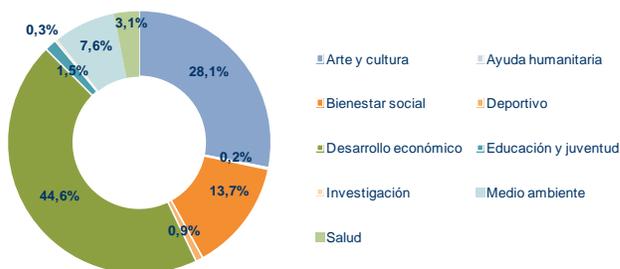


## Motivación de las iniciativas (%) (\*)



(\*) Metodología London Benchmarking Group (LBG)

## Área de actuación (%) (\*)



(\*) Metodología London Benchmarking Group (LBG)

## 4. Acceso a la 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 y trabaja activamente en el desarrollo de sus redes de distribución, para ofrecerles un servicio seguro.

Gas Natural Fenosa cuenta con una amplia experiencia en este sentido. Así, los proyectos realizados a través de su comercializadora Energía Social en Colombia o el proyecto desarrollado en Cuartel V, en Buenos Aires, han permitido facilitar el acceso a energías limpias y seguras a

decenas de miles de personas. A medio y largo plazo, el desarrollo de estos programas permite por un lado, incrementar el número de clientes y puntos de suministro, y, por otro, adquirir más experiencia para poder continuar expandiendo la actividad a otras áreas que se encuentran en una situación similar.

Hay más información sobre programas de acceso a la energía en el apartado “Acceso a la Energía” en el capítulo “Oportunidades Sostenibles” de este informe.

## 5. Relaciones con las comunidades

Gas Natural Fenosa en el marco de su Política de Derechos Humanos, ha adquirido un firme compromiso con el respeto de las comunidades locales. La evaluación del impacto social que las actividades de la compañía puedan tener sobre las comunidades afectadas y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de éstas son aspectos clave en la consecución de este compromiso.

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.

- **Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda)**

Durante 2013 se han implantado 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, Operations & Maintenance.

<b>Programas derivados del proyecto en la Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda)</b>	
<b>Programa de compras locales</b>	Tiene por objetivo fomentar la compra a proveedores locales teniendo además en cuenta criterios de sostenibilidad en su selección y evaluación.
<b>Programa de desarrollo de proveedores</b>	Gas Natural Fenosa proporciona formación y asesoramiento a proveedores de la zona para adecuar la calidad de los servicios y productos que proporcionan a las necesidades de la compañía. En 2013, se ha realizado un importante esfuerzo en mejorar el desempeño de las empresas encargadas del transporte de personas y mercancías, con el objetivo de reducir la siniestralidad vial.
<b>Programa de Salud y Prevención</b>	Tiene por objetivo 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 enfocado principalmente en proporcionar servicios de diagnóstico del VIH y asesoramiento y educación para prevenir su contagio. Estos programas se harán extensivos también a la comunidad.
<b>Lucha contra la pobreza</b>	Programa para atender una de las principales demandas de la comunidad. Dado que no es posible proporcionar, directamente, la electricidad producida

<b>energética</b>	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.
-------------------	---

- ### Proyecto de construcción del Parque Eólico de Bií-Hioxo (México)

El parque eólico de Bií Hioxo, es un proyecto de 234 MW, actualmente en fase de construcción en Juchitán de Zaragoza (Estado de Oaxaca, México). Con una inversión de más de 400 millones de dólares, se estima que durante la fase de construcción generará alrededor de 600 puestos de trabajo y una vez entre en funcionamiento, se ha calculado que evitará que se emitan a la atmósfera más de 400.000 toneladas de CO<sub>2</sub> anuales.

En relación a este proyecto corresponde destacar que si bien determinados colectivos han realizado diversas acusaciones sobre violaciones de los derechos humanos de las comunidades afectadas por el proyecto, Gas Natural Fenosa afirma que éstas son infundadas, carecen de justificación objetiva, y son incompatibles con los compromisos adquiridos por la compañía en su Política de Derechos Humanos.

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 y 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 diferentes líneas de acción.

<b>Programas derivados del proyecto de construcción del Parque Eólico de Bií-Hioxo (México)</b>	
<b>Apoyo a la educación y la cultura</b>	Contempla iniciativas como dotar a 10 escuelas de la zona con un aula informática, sufragar la rehabilitación de escuelas o el patrocinio de una exposición fotográfica que pone de relieve los beneficios de la energía eólica.
<b>Contribución a la mejora de infraestructuras de la comunidad</b>	Aportación de recursos para la rehabilitación de un pozo de agua que permitirá que 3.000 familias se beneficien del acceso al agua potable.
<b>Reforestación de zonas de la comunidad</b>	Plantación de 5.000 árboles frutales en colaboración con el Foro Ecológico Juchiteco.
<b>Apoyo directo a la comunidad directamente afectada por el proyecto</b>	Contribución al desarrollo de la actividad de la pesca en la zona y prestando colaboración a los propietarios de los terrenos.

- **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*.

Anualmente se realizan encuestas a los vecinos para conocer su percepción con las iniciativas. Los resultados muestran que Gas Natural Fenosa es valorada muy positivamente y estos programas han contribuido a mejorar la opinión que los vecinos tenían de la compañía y cimentar relaciones de amistad y colaboración.

<b>Programas derivados del proyecto de la Central Térmica de Nairobi (Kenia)</b>	
<b>Apoyo a la educación</b>	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. También, anualmente, se ofrece la posibilidad de realizar prácticas en la planta a una media de 30 estudiantes.
<b>Salud</b>	Se realizan campañas enfocadas a mejorar la salud de los empleados y sus familias. Destaca por su gran acogida la campaña de desparasitación interna de niños y las jornadas abiertas para trabajadores y sus familias para sensibilizarlos en asuntos como prevención del SIDA, la diabetes, hipertensión y cáncer.
<b>Protección del medio ambiente</b>	Implicación en programas de conservación, limpieza y concienciación. A través de 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.
<b>Promoción del arte y la cultura local</b>	Colaboración a través de una donación anual con la Kenya National Youth Orchestra, formada por músicos jóvenes del país.

### **Proyecto de construcción de la Central Hidroeléctrica Torito (Costa Rica)**

Gas Natural Fenosa desarrolla en Costa Rica una central de generación hidráulica de 50MW, que cuando entre en operación se prevé que abastecerá a más de 55.000 familias.

Durante 2013 Gas Natural Fenosa firmó un convenio de cooperación comunal con las comunidades vecinas al Proyecto Torito. Fruto de este acuerdo y tras múltiples reuniones con los vecinos de la zona afectada por el proyecto se han concretado varios programas que tienen como objetivo atender sus necesidades e inquietudes.

- Programas de mejora de infraestructuras y tecnología: suponen una inversión prevista de más

de 350.000 dólares e incluye programas como la construcción de un acueducto en Yama, que permitirá el acceso de la población al agua potable; la construcción de alcantarillado o la reparación de caminos.

Dentro de estos programas destacan los proyectos encaminados a mejorar las instalaciones de escuelas y salones comunales. Además con el fin de atender las necesidades sanitarias de la población se contribuirá a mejorar el equipamiento del centro de salud de Pavones.

- Programas culturales y sociales: se ha participado en estrecha colaboración con la comunidad y entidades del gobierno de Costa Rica en actividades culturales, artísticas y en beneficio del Medioambiente, tales como: el Festival de las Artes, La Feria Científica, La Feria Ambiental y proyectos de reforestación, entre otros.

## 6. Acción social

Para Gas Natural Fenosa es imprescindible que sus actividades de acción social se centren en los ámbitos geográficos en los que está presente y que se desarrollen de forma alineada con la actividad de la compañía. Con el objeto de garantizar este objetivo, se creó el Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL) de Gestión de Proyectos de Acción Social, que bajo el lema “Energía para crecer” desarrolla tres tipologías de proyectos.

Tipologías de proyectos del COIL	
<b>Programa Valor para Proveedores</b>	Este programa tiene como objetivo brindar capacitación y asesoramiento especializado de manera gratuita a empresas que integran la cadena de valor de la compañía. El Programa se implementa a través de seminarios de alto nivel y posteriormente los participantes tienen la posibilidad de acceder a consultorías personalizadas con los ponentes. En 2013 participaron empresas proveedoras o colaboradoras en la capacitación empresaria y técnicos instaladores a los que se les ofreció la formación técnica.
<b>Programa Uso Responsable</b>	El programa tiene como objetivo formar a niños y adultos sobre la temática del uso eficiente y seguro del gas natural y de la electricidad y la prevención de accidentes por un uso indebido de estos recursos. Se implementa a través de charlas y talleres en, entre otros, centros educativos, parques, ferias o centros comerciales.
<b>Programas para las familias del personal</b>	<p>Conjunto de tres programas dirigidos a hijos de empleados de la compañía en el ámbito de Latinoamérica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa “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.</li> <li>• El programa “Proyectando tu futuro”, proporciona una beca económica para aquellos que están iniciando sus estudios universitarios.</li> <li>• El programa “Vocación natural y Pasantías de Verano”, ofrece a los participantes una orientación vocacional o la posibilidad de realizar prácticas laborales en la compañía en los meses de verano.</li> </ul>

### Programas de innovación social

	Total desde inicio	2013
Uso Responsable (niños capacitados)	579.350	297.743
Uso Responsable (adultos capacitados)	501.351	260.931
Valor para Proveedores (empresas capacitadas y asesoradas)	4.820	3.068
Familias del Personal <sup>(1)</sup>	53	34

(1) Incluye los Programas Formación para Liderar; Proyectando tu Futuro; Vocación Natural; Pasantías de Verano.

### Taller de Uso responsable de la electricidad

Gas Natural Fenosa desarrolló, en 2013, sesiones formativas destinadas a los clientes en su filial colombiana Electricaribe. Estos talleres han permitido interactuar con los clientes y formarles, promoviendo el uso seguro y eficiente de la energía eléctrica en base a las necesidades de los mismos.

Entre los contenidos impartidos se encuentra una explicación sobre la ruta de la energía (generación, transmisión, distribución y comercialización de energía), medidas de conservación del medio ambiente y uso eficiente y seguro de la electricidad y consejos de ahorro y comprensión de la factura.

Esta labor es desarrollada por un equipo de profesionales con experiencia en el manejo y relación con los clientes. Durante el 2013, un total de 48.956 personas de toda la región Caribe participaron en los talleres, con una fuerte presencia de clientes de Áreas Especiales y Proyectos del Programa de Normalización de Electricidad (PRONE).

### Guías de la energía y Proyectos ambientales escolares

Este programa, desarrollado en Colombia por Gas Natural Fenosa, pretende educar sobre el uso eficiente y seguro de la energía a estudiantes de educación preescolar, básica y media, así como a determinados clientes.

Fruto de este proceso la compañía ha logrado que una media anual de 300 estudiantes de la región Caribe, denominados Guías de la Energía, sean multiplicadores de los mensajes corporativos sobre el uso responsable de la electricidad, llegando durante el año 2013 a un total de 230.444 personas.

En el marco de este programa, destaca el diseño de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAES), que tienen como objetivo formular proyectos que colaboren con la conservación del medio ambiente y el uso responsable de la electricidad. Este proceso involucra a profesores, representantes de secretarías de educación, estudiantes y padres de familia. Durante 2013 se realizaron 20 proyectos ambientales producto de los convenios educativos institucionales firmados con la Secretaría de Educación de cada municipio y distintas instituciones educativas.

## 7. Patrocinio, mecenazgo y donaciones

El patrocinio y las donaciones constituyen apoyos económicos puntuales a proyectos concretos cuyo fin es el desarrollo de la sociedad mediante el fomento de la cultura, el arte, la ciencia u otras disciplinas. Como contraprestación general, Gas Natural Fenosa mejora su imagen y atractivo de cara al público general.

En 2013, Gas Natural Fenosa ha puesto en marcha la Norma General de Patrocinio y Donación, elaborada en 2012, cuyo objeto es establecer los principios generales de gestión de la actividad de patrocinio y donación de la compañía, así como la definición de los procesos que regulan y controlan su desarrollo. De esta manera, las actividades relacionadas con patrocinio y donaciones están sujetas a un proceso de total transparencia. La norma también establece unas líneas prioritarias de actuación que se resumen en acción social, cultura y energía y medio ambiente.

- **Apoyo a la educación**

Las actividades educativas para jóvenes son una de las principales líneas de actividad de Gas Natural Fenosa en el marco de su compromiso con la sociedad, en particular, en lo que se refiere al buen uso de la energía y al desarrollo sostenible.

Durante 2013, destacaron las conferencias impartidas en el marco del programa La energía, el medio ambiente y tú, a las que asistieron un total de 26.941 alumnos españoles.

Asimismo, la compañía desarrolló numerosas actividades de colaboración, participación o patrocinio de diferentes entidades educativas en España, Italia, Moldavia y otros países de Latinoamérica.

- **Acción social orienta a colectivos desfavorecidos**

Gas Natural Fenosa impulsa y respalda proyectos orientados a paliar problemas fruto de la exclusión social y a integrar a los colectivos sociales más vulnerables. Para ello, colabora económicamente con fundaciones o asociaciones cuyo objeto social es ayudar a paliar o minimizar estos problemas en algunos de los países en los que desarrolla su actividad.

- **Impulso a la salud y a la investigación**

Gas Natural Fenosa también cuenta con una línea de acción, dentro de su programa de patrocinios y donaciones, destinada a apoyar la salud y la investigación. Gracias a ella, puede mejorarse la calidad de vida de muchas personas.

Entre los distintos programas en los que participa Gas Natural Fenosa, destacan las investigaciones destinadas a mejorar la calidad de vida de enfermos y sus familiares, la investigación de enfermedades cardiovasculares, que son la primera causa de mortalidad en el mundo, los programas de nutrición infantil en México o la colaboración con la Asociación de Lucha Contra las Enfermedades Sanguíneas Infantiles (A.L.C.E.S.I.) 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, Gas Natural Fenosa colabora con una de las industrias que más se ha visto afectada por la crisis, especialmente en el caso de los festivales, que han sufrido, en los últimos años, importantes recortes en las ayudas públicas que recibían.

### **Gas Natural Fenosa reconocida por su apoyo continuado al séptimo arte y a la cultura audiovisual**

Gas Natural Fenosa ha recibido en 2013 la Medalla Lumière del Cine de la Fundación Lumière por su decidido apoyo al mundo del séptimo arte y su contribución a la cultura audiovisual.

La compañía mantiene un compromiso de colaboración con la sociedad y en especial con el mundo del cine, a través del apoyo a los principales festivales y salas de proyección del país. Su apuesta por el cine tiene el objetivo de contribuir al sostenimiento y difusión de un sector importante para la cultura del país.

Gas Natural Fenosa patrocina el Sitges-Festival Internacional de Cine Fantástico de Cataluña, el Festival Internacional de Cine de San Sebastián, el Festival de Cine de Málaga, EL Festival Internacional de Cine de Cartagena y la *Madrid Premiere Week*. Asimismo, 43 salas de cine de la red Cinesa en España llevan el nombre de Sala Gas Natural Fenosa.

Adicionalmente, a lo largo de todo el año la compañía apoya numerosas actividades relacionadas con el cine. Por ejemplo, por primera vez este verano, Gas Natural Fenosa ha patrocinado el *Ciclo Gas Natural Fenosa de Cine Itinerante*, que ha acercado el mejor cine español a más de 9.000 personas de diferentes ciudades del país. Otras iniciativas que han sido objeto de patrocinio por parte de la compañía han sido el Cine Abierto de Málaga, la Filmoteca d'Estiu del Instituto Valenciano del Audiovisual y de la Cinematografía en Valencia y el ciclo Gandules13-Gas Natural Fenosa del Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona (CCCB).

Asimismo, el perfil de facebook de Gas Natural Fenosa "En el Cine como en Casa" ha sido galardonado con el Premio TNS Fan Page Awards 2013. Este perfil, que actualmente, cuenta con cerca de 18.000 seguidores, pretende acercar al gran público el mejor cine de los festivales y salas de proyección nacionales, ofreciendo concursos y promociones relacionadas con el mundo del séptimo arte.

- **Fomento de la riqueza cultural**

Una parte importante de la inversión de la compañía en el ámbito de la cultura se desarrolla a través del Museo de Arte Contemporáneo (MAC) de Gas Natural Fenosa, espacio expositivo con sede en A Coruña que cuenta con más de 18 años de andadura. El museo desarrolla actividades expositivas, escénicas, de divulgación y de ocio, además de realizar otras actividades para fomentar la integración social de personas afectadas por algún tipo de discapacidad.

Adicionalmente, la compañía apoya a otras instituciones, como el Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), el Museo de la Ciencia de Valladolid o la Real Asociación de amigos del Museo Nacional Arte Reina Sofía.

## **8. Voluntariado corporativo y participación de los empleados**

Gas Natural Fenosa también fomenta la participación de sus empleados en la acción social de la compañía.

Entre estas acciones destaca Día Solidario, iniciativa creada y gestionada por los propios empleados desde 1997. Consiste en la donación voluntaria por parte de los participantes de un día de sueldo al año para la ejecución de proyectos destinados a promover la educación y la formación de la infancia y la juventud en los países donde Gas Natural Fenosa desarrolla su actividad.

La empresa, por su parte, dona a Día Solidario un importe igual al recaudado entre los empleados y asume los gastos de gestión con el fin de que el cien por cien del importe recaudado se destine al proyecto anual seleccionado. Cerca de 2.000 empleados de todo el mundo participan en la iniciativa.

Desde su creación, Día Solidario ha financiado, a través de su programa de becas, la educación de más de 3.000 niños y jóvenes en el nivel de primaria, secundaria, técnica y universitaria en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Filipinas, Guatemala, Kenia, México, Moldavia, Mozambique, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Como hecho novedoso en el año 2013 y por primera vez desde su constitución, la asociación acordó la ejecución de proyectos extraordinarios de carácter social y educativo en España, ante la difícil situación económica que está viviendo el país. Todos los proyectos tienen como objetivo atender las necesidades básicas de los colectivos más afectados, como son las personas en riesgo de exclusión social, desempleados y familias con graves problemas económicos. Así Día Solidario ha colaborado con Cáritas para financiar tres comedores sociales situados en Guadalajara, A Coruña y Villagarcía de Arousa (Pontevedra). Desde la puesta en marcha del proyecto en marzo de 2013, se han distribuido 30.218 menús completos.

Además, con la asociación AREP, desarrolla el proyecto "Coge el mensaje!" cuyo objetivo es aumentar el grado de empleabilidad de las personas con dificultades derivadas de problemáticas propias de la salud mental, mediante su capacitación como mensajeros. A lo largo del año, de los 12 alumnos que participaban en el proyecto, 4 han sido contratados y han empezado a trabajar. Por último, con la asociación FEMAREC colabora en la realización de un curso de formación sobre gestión de residuos y sensibilización ambiental, dirigido a personas con discapacidad.

La recaudación de este año ha ascendido a más de 460.000 euros, que se destinarán a la ejecución de proyectos sociales y educativos en Moldavia y Portugal.

La iniciativa ha sido finalista en la XVII edición de los Premios CODESPA, en la categoría de mejor voluntariado corporativo.

## 9. Fundación Gas Natural Fenosa

La Fundación Gas Natural Fenosa tiene como objetivo impulsar valores culturales esenciales en las vertientes tecnológica, antropológica y sociológica. Para ello, desarrolla acciones en el ámbito nacional e internacional, en diferentes países de Latinoamérica y el Magreb, con el fin de adaptar su actividad a la realidad local.

También desarrolla acciones formativas para profesionales del sector del gas, a través del Centro de Formación de la Energía, y promueve actividades de tipo cultural orientadas a la preservación y difusión del patrimonio histórico y cultural del sector del gas.

La Fundación Gas Natural Fenosa desarrolla su actuación en cuatro grandes líneas de actividad: la energía y el medio ambiente, la actividad internacional, la formación y el patrimonio histórico. Su estrategia se concreta en los siguientes puntos:

- Mejorar el conocimiento y sensibilización sobre el medio ambiente de la población en general y, en particular, del estamento profesional, a través de actividades de divulgación y sensibilización en temas de energía y medio ambiente. Durante 2013, se han realizado 19 actos por todo el territorio nacional, con más de 3.000 participantes. Más de siete millones de clientes de gas y electricidad han recibido información sobre “Ahorro de energía y certificación energética, junto con la factura de gas y/o electricidad.
- Protección y difusión del patrimonio histórico de Gas Natural Fenosa y de los sectores del gas y la electricidad, mediante la conservación y difusión del importante archivo histórico de la sociedad y de las diferentes compañías que la han ido constituyendo, así como con el desarrollo de los trabajos de investigación y publicaciones.
- Formar a profesionales del sector del gas y la electricidad, básicamente en aspectos de procedimientos y procesos y en la mejora de actitud con los clientes. Se han realizado siete programas formativos en los que se impartieron 187 cursos, con un total de 35.560 horas de formación a 2.807 personas.
- Desarrollar de forma continua programas en el ámbito internacional, centrados en la propia dinámica de cada zona geográfica.

La Fundación Gas Natural Fenosa fue reconocida como la fundación española más transparente en el ranking que anualmente elabora la Fundación Compromiso y Transparencia.

Este mismo año, la Fundación ha realizado el primer festival, a nivel nacional, de cine de bajo coste y directores emergentes, denominado *CineLow*. Así, la Fundación se suma al apoyo que Gas Natural Fenosa da al mundo del cine.

### **El museo como herramienta de la Fundación para relacionarse con la sociedad**

La Fundación Gas Natural Fenosa inauguró el Museo del Gas en 2012, en donde se expone la importancia que tuvo el gas en el desarrollo y la modernización de la sociedad y se plantea el futuro de la energía. Durante el año 2013 el Museo del Gas ha recibido alrededor de 42.000 visitantes, entre particulares, docentes y escolares.

Para ampliar la información sobre la Fundación Gas Natural Fenosa puede acceder al sitio web de la fundación, [www.fundaciongasnaturalfenosa.com](http://www.fundaciongasnaturalfenosa.com).

### Actividades de la Fundación Gas Natural Fenosa. España

	2013	2012	2011
Nº de convenios activos con comunidades autónomas.	20	20	18
Nº de seminarios/ cursos realizados.	17	18	18
Presupuesto destinado en actos (sobre el total) (%).	32	29	12
Nº de publicaciones.	1	3	3
Fichas de educación ambiental.	1	1	1
Hojas informativas.	9	9	9

### Actividades internacionales de la Fundación Gas Natural Fenosa.

	2013	2012	2011
Nº de actividades.	14	13	13
% sobre el presupuesto total.	14	17	14
Nº de países en los que desarrolla su actividad.	8	7	8

# Integridad

## Principios de actuación responsable en la compañía

La integridad constituye uno de los compromisos que figuran en la Política de Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, y se concreta en los siguientes principios:

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

## 1. La integridad es clave en el éxito de la compañía

Desde el inicio de su actividad, el crecimiento que ha alcanzado Gas Natural Fenosa se ha fundamentado en el compromiso social, la integridad y la conducta ética de la compañía que han formado parte de la cultura corporativa y de su vocación de servicio a los clientes y a la sociedad a la que pertenece. No en vano, la ética y la honestidad constituyen pilares fundamentales de la declaración de misión, visión y valores de la compañía, de sus planes estratégicos, así como de la Política de Responsabilidad Corporativa, y, además, son compromisos del máximo órgano de gobierno.

Gas Natural Fenosa tiene una firme convicción de que operar con integridad contribuye de forma directa a conseguir los objetivos empresariales y a gestionar el negocio de forma que perdure en el tiempo. Actuar de forma ética, como reconocen numerosas instituciones referentes en estas materias, como el Foro Económico Mundial o Transparencia Internacional, reduce los costes de operación, evita los riesgos derivados de incumplimientos legales, potencia la retención de talento y favorece un correcto funcionamiento del mercado y de la distribución de los beneficios de la actividad económica.

Estos principios tienen mayor importancia, si cabe, en el contexto actual. La crisis económica ha afectado a la confianza de numerosos agentes en el correcto funcionamiento de los mercados y la capacidad de las compañías para lograr un crecimiento sostenible de toda la sociedad. Ante esta situación, las prioridades de la compañía tienen un doble objetivo:

- Reforzar la confianza de los grupos de interés clave, principalmente instituciones, socios, inversores y clientes, en los mercados en los que está presente y sobre la base de sus principios éticos.

- Extender la forma de operar a los nuevos entornos internacionales que ofrezcan oportunidades de crecimiento para la compañía. El mantenimiento de conductas íntegras que ayuden a las instituciones locales a reforzarse y garanticen el desarrollo de un tejido empresarial local competitivo es un enfoque básico para que la compañía pueda aprovechar las grandes oportunidades existentes.

Gas Natural Fenosa hace frente a los retos en materia de integridad a través de un enfoque de gestión basado en diversas políticas, procedimientos y herramientas específicas. Estos elementos persiguen asegurar que las actividades de la compañía y las de sus empleados cumplen con las leyes y estándares aplicables en todos los países en los que lleva a cabo alguna actividad de negocio. Aspiran, además, a generar en todas las unidades y organizaciones un comportamiento impecable, basado en los valores éticos y compromisos formales de conducta, así como a prevenir y detectar cualquier incumplimiento en tiempo y forma.

Gas Natural Fenosa ha establecido diversos Programas de Integridad Corporativa (PIC) que garantizan el logro de los anteriores objetivos:

- Modelo de Gestión del Código Ético.
- Modelo de Prevención de Delitos.
- Políticas antifraude y anticorrupción.
- Política de Derechos Humanos.

De estos programas se derivan indicadores que sirven para la gestión, control y supervisión del comportamiento ético de la compañía, lo que permite medir la efectividad de los programas implantados y el desarrollo de nuevos planes de mejora adaptados a las necesidades específicas del negocio.

Acciones de valor	
Acciones propuestas 2013	Acciones previstas 2014
Proceso recurrente de cumplimiento del Código Ético a través del <i>workflow</i> automático. ●	Proceso recurrente de cumplimiento del Código Ético a través del <i>workflow</i> automático.
Implantación del espacio en la web para el acceso al Código Ético por parte de los proveedores. ●	Aprobación de la Política Anticorrupción y actualización de la normativa del Grupo en temas de fraude y corrupción.
Formalización de la Política Antifraude y Anticorrupción para homogeneizar todos los desarrollos realizados ●	Adaptación de la Política de Derechos Humanos a los Principios Rectores de Naciones Unidas.

Grado de cumplimiento: alto ●, medio ●, bajo ●

## 2. Modelo de gestión del Código Ético.

El Código Ético, formulado y aprobado por el Consejo de Administración, constituye el instrumento fundamental de Gas Natural Fenosa para actuar de un modo íntegro, responsable y transparente.

Es el documento que establece los principios que han de servir de guía en la actuación de los empleados de la compañía en cuestiones 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 2005, año en el que se aprobó, el código ha sido renovado periódicamente para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la compañía.

Gas Natural Fenosa cuenta, además, con un Modelo de Gestión del Código Ético, liderado por la Dirección de Auditoría Interna, cuyos objetivos son velar por su conocimiento, aplicación y cumplimiento. Este Modelo de Gestión cuenta con los siguientes componentes:

- El propio Código Ético.
- La Comisión del Código Ético, presidida por el director de Auditoría Interna con el fin de dotarla de objetividad e independencia responsable de velar por la divulgación y el cumplimiento del código mediante la supervisión y control de los sistemas de salvaguarda. Cuenta con comisiones locales en los países de mayor actividad de la compañía.
- Sistemas de salvaguarda, constituyen los mecanismos de la compañía para velar por la difusión y cumplimiento del Código Ético. Son los siguientes:
  - Canal de denuncias, a través del cual todos los empleados y proveedores pueden realizar consultas o denunciar 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.
  - Curso *online*, formación sobre los aspectos incluidos en el código, de obligado cumplimiento para todos los empleados.

El Modelo de Gestión del Código Ético establece, además, que la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración y el Comité de Dirección deberán recibir informes periódicos de la Comisión del Código Ético en los que se tratan las materias más relevantes relacionadas con este ámbito. Es, entre otros asuntos, responsable de recibir las denuncias relacionadas con el fraude, la auditoría y los fallos en los procesos contables y de control interno. Durante 2013, un 25% de las denuncias recibidas, relacionadas con los apartados de corrupción y soborno y respeto a la legalidad, derechos humanos y a los valores éticos tuvieron como objeto presuntos fraudes, sin que ninguna de ellas tuviera impacto significativo.

Cabe destacar también que 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 36% de las denuncias tuvo relación con el respeto a las personas, siendo todas ellas resueltas de manera adecuada. Ninguna tuvo relación con incidentes discriminatorios.

	2013	2012	2011
Consultas	30	10	9
Denuncias	49	37	31
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>47</b>	<b>40</b>
<b>Nº de comunicaciones recibidas por cada 200 empleados</b>	<b>0,97</b>	<b>0,53</b>	<b>0,45</b>

Gas Natural Fenosa espera de todos sus empleados un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de su Código Ético. Su incumplimiento se analiza de acuerdo con los procedimientos internos, la normativa legal y los convenios vigentes. Durante el ejercicio 2013, Gas Natural Fenosa gestionó diversas situaciones disciplinarias por supuestos derivados de denuncias a la Comisión del Código, o propios de situaciones reguladas en el Código Ético. En total se gestionaron 38 faltas leves, 57 faltas graves y 37 faltas muy graves, de las que 28 derivaron en despidos.

Del detalle anterior, cabe destacar que del total de denuncias recibidas en 2013 por la Comisión del Código Ético, un 6,1% dieron lugar a despidos de empleados y un 12,2% a amonestaciones a empleados.

La Comisión del Código Ético cuenta, asimismo, con un plan de trabajo plurianual, cuyo objetivo último es la extensión del código al mayor número posible de actividades y personas de la compañía. Incluye acciones a corto y medio plazo con las que mejorará la gestión de la integridad en Gas Natural Fenosa.

En 2013, el plan de trabajo anual de la Comisión del Código Ético incluyó, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Inicio de un proceso de revisión y actualización del Código Ético y Reglamento de la Comisión del Código Ético.
- Revisión de la seguridad de los procesos relacionados con el procedimiento de consulta y denuncia.
- Coordinación y seguimiento del proceso de declaración de cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa por parte de los empleados del ámbito internacional.
- Definición del *workflow* "Declaración de cumplimiento".
- Acciones formativas y divulgativas dirigidas a los empleados de la compañía.
- Acciones divulgativas externas.
- Actividades para la extensión del código a proveedores, tanto en España como en el ámbito internacional.
- Seguimiento de la implantación del Código en las relaciones con proveedores.

Entre las acciones que la Comisión del Código Ético prevé acometer en 2014, destacan las siguientes:

- Coordinación del proceso recurrente de declaración de cumplimiento del Código Ético de Gas Natural Fenosa por parte de todos los empleados de la compañía, a través de un *workflow* automático.

- Colaboración en la actualización de un programa antifraude y anticorrupción en el que se enmarcará la política de regalos de la compañía.
- Continuar con la implementación de las acciones inspiradas en los requerimientos que sugiere la reforma del Código Penal.
- Acciones para mejorar el acceso de proveedores a los contenidos relacionados con el Código Ético y al procedimiento de consulta y denuncia (modificación de cláusulas en contratos, promover prácticas éticas acordes con el Código Ético, acceso al canal de consulta y denuncia).
- Actualización del Código Ético y Reglamento de la Comisión del Código Ético.

En 2013, la comisión celebró cuatro reuniones de trabajo, mientras que las comisiones locales celebraron un total de 19.

La compañía ha establecido comisiones locales en Argentina, Brasil, Colombia, Italia, México, Moldavia y Panamá. Con una estructura similar a la de la Comisión del Código Ético, su misión es reproducir en cada país las funciones que la comisión desarrolla en España para todo el ámbito de actuación de la compañía. De esta forma, la compañía asegura la existencia de procedimientos de salvaguarda en los distintos países donde opera.

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

	Consultas	Denuncias	Total
Respeto a la legalidad, los derechos humanos y a los valores éticos.	7	19	15
Respeto a las personas.	-	36	24
Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades.	-	16	11
Cooperación y dedicación	-	-	-
Seguridad y Salud en el trabajo	-	-	-
Corrupción y soborno.	-	20	14
Uso y protección de activos.	3	-	1
Imagen y reputación corporativa	-	3	2
Lealtad a la empresa y conflicto de intereses.	87	3	30
Tratamiento de la información y del conocimiento.	3	3	3
Relaciones con los clientes	-	-	-
Relaciones con empresas colaboradoras y proveedores.	-	-	-
Respeto al medio ambiente	-	-	-
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### Gestión de las denuncias recibidas

	Tipo de impacto	2013
Número total de denuncias sobre impactos negativos presentadas mediante mecanismos formales	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	33
	Sociedad	16
	Derechos humanos	0
Número de denuncias recibidas, en las que se abrió una investigación	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	33
	Sociedad	16
	Derechos humanos	0
Número de denuncias recibidas, que han sido resueltas	Medio ambiente	0
	Prácticas laborales	29
	Sociedad	15
	Derechos humanos	0

### Tiempo medio de resolución de las comunicaciones (días)

	2013	2012	2011
Consultas	18	-	16
Denuncias	44	-	58
Total	34	41	45

## 3. Modelo de Prevención de Delitos

La Compañía implantó en 2011 un Modelo de Prevención Penal, que es actualizado anualmente. Éste 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, estableciéndose atenuantes en el caso de existir modelos de control interno eficaces. El citado modelo ha sido diseñado e implantado por la Dirección General de Servicios Jurídicos y es supervisado anualmente por la Comisión de Auditoría y Control a través del área de Auditoría Interna.

El modelo contiene 21 delitos identificados sobre los que define probabilidades de ocurrencia, mecanismos para su control y minimización y responsabilidades en lo que respecta a su cumplimiento. Por sus características, el modelo es uno de los factores de diferenciación de la compañía en el ámbito de la integridad, permitiéndole prevenir la comisión de delitos que podrían causar problemas legales o de otra naturaleza.

En el ejercicio de 2013, el modelo fue evaluado por un tercero independiente, que emitió un certificado satisfactorio sobre el diseño y eficacia del mismo.

A nivel internacional, en Argentina, Brasil, Colombia, México y Panamá en 2013 ha sido definido el Modelo de Prevención para los delitos que podrían tener un mayor impacto en el Grupo (Corrupción, Seguridad Laboral y Medioambiente).

## 4. Políticas y planes antifraude y anticorrupción

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

El objetivo es la formalización de una política anticorrupción y antifraude que pretende poner bajo un único paraguas todas las acciones realizadas en este ámbito para así evitar cualquier conducta que pudiera constituir fraude o corrupción y que derivara en situaciones perjudiciales para Gas Natural Fenosa desde el punto de vista legal o reputacional.

El enfoque del Programa Antifraude y 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, la monitorización y los controles.
- Desarrollo de medidas y planes de respuesta ante situaciones que constituyan fraude. Estos planes y medidas contemplan la investigación de los episodios, la definición de soluciones y el establecimiento de medidas disciplinarias.

En el marco del modelo anticorrupción del Grupo, se ha actualizado el proceso de Due Diligence de Contraparte, con objeto de desarrollar de una forma eficiente y homogénea en todo el Grupo, los análisis y evaluaciones del riesgo de corrupción y reputación de los terceros que intervienen en las relaciones de negocio.

## 5. Política de Derechos Humanos

Desde 2011, Gas Natural Fenosa cuenta con una Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección y a la que se llegó después de un período de consultas con organizaciones del Tercer Sector especializadas en la materia. El desarrollo y aprobación de esta política es la respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno, especialmente en aquellas zonas en las que la protección de los derechos humanos cobra una especial importancia.

La política cobra todo su sentido en aquellas ubicaciones en las que la legislación local no ofrece un nivel adecuado de protección de los derechos humanos. En estos casos, Gas Natural Fenosa se compromete a garantizar una protección equivalente a la del resto de áreas en las que desarrolla su actividad.

La política establece diez compromisos, los cuales han sido determinados a partir de los riesgos principales en materia de derechos humanos detectados en la compañía y acepta los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos.

El conocimiento y cumplimiento de la política se refuerza desde la compañía mediante el plan de comunicación y formación, que incluye un curso online de obligado seguimiento por todos los empleados. El número de personas, que hasta finales de 2013 había realizado el curso sobre la Política de Derechos Humanos alojado en la Universidad Virtual, fue de 11.360.

Cabe destacar que, en 2013, en todo el grupo, prestaron servicio activo un total de 1.081 vigilantes de seguridad, de los cuales, 892 (un 82,5%), participaron en los diferentes cursos de actualización en materia de seguridad privada. 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 2013 participaron un total de 824 vigilantes de seguridad (un 76,23%) en cursos de esta naturaleza., y se dedicaron un total de 6.135 horas a esta materia, incrementándose considerablemente la carga lectiva sobre este asunto, en concreto 2.947 horas más.

Durante 2013, dentro de la sistemática de revisión de procesos y normativa que realiza el área de Auditoría Interna se realizó una verificación del grado de implantación y cumplimiento de los compromisos de la política. A partir de las conclusiones y evidencias obtenidas se está trabajando en un plan de acción que permita mejorar progresivamente nuestro desempeño en este ámbito.

## 6. Incumplimientos y multas

Gas Natural Fenosa trabaja activamente para desarrollar sus actividades de negocio de acuerdo con la legislación vigente. Para ello, la compañía lleva a cabo acciones preventivas entre los directivos y las áreas de mayor riesgo e implanta las acciones correctivas necesarias para evitar hechos que violen la regulación de cada uno de los países en los que la compañía desarrolla sus actividades.

En 2013, en España, se impusieron a la compañía sanciones por valor de 700.001€ por una rotura de la red de distribución de gas en Barcelona y por la puesta en funcionamiento sin las debidas autorizaciones de un Centro de Transformación en Santiago de Compostela. Ambas resoluciones han sido recurridas en vía contencioso administrativa ante el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña y el Juzgado de lo Contencioso Administrativo de Santiago de Compostela, respectivamente.

En el ámbito de Latinoamérica, en Brasil, la compañía recibió sanciones por cuantía total de 1.296.641€ debido a un accidente con defunción por intoxicación y la no realización de inversiones comprometidas. En Panamá, la filial de Gas Natural Fenosa fue sancionada por supuestas violaciones a las normas vigentes en materia de electricidad, por un valor de 736.587 €. En la actualidad el proceso se encuentra en la etapa de admisión de pruebas. Por último, en Colombia, se registraron diversas sanciones a Electricaribe por valor global de 274.951 € por incumplimientos de tipo administrativo e indemnizaciones personales.

La compañía no registró en 2013 sanciones por prácticas monopolísticas, ni por el incumplimiento de de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción o el patrocinio.

## Información adicional

### 1. Índice de contenidos GRI

GENERAL STANDARD DISCLOSURES					
General Standard Disclosures	Page Number (or Link)	Identified Omission(s)	Reason(s) for Omission(s)	Explanation for Omission(s)	External Assurance
<b>STRATEGY AND ANALYSIS</b>					
<a href="#">G4-1</a>	pag. 3	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-2</a>	pag. 62-68	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<b>ORGANIZATIONAL PROFILE</b>					
<a href="#">G4-3</a>	pag. 4	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-4</a>	pag. 11-14	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-5</a>	Contraportada	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-6</a>	pag. 4-6	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-7</a>	pag. 4-6	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-8</a>	pag. 4-6 y 11-14	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-9</a>	pag. 7-11	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-10</a>	pag. 145 y 167-170	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-11</a>	pag.169	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-12</a>	pag.99-103	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-13</a>	pag. 7-11	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-14</a>	pag. 60-66	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-15</a>	pag. 54, 128, 136 y 195	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-16</a>	pag. 37, 92, 99, 105, 131, 189, 193	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<b>IDENTIFIED MATERIAL ASPECTS AND BOUNDARIES</b>					
<a href="#">G4-17</a>	IA 2012 pag. 176-193	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-18</a>	pag. 21-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-19</a>	pag. 26-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-20</a>	pag. 25-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-21</a>	pag. 25-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-22</a>	pag. 21-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-23</a>	pag. 21-27	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<b>STAKEHOLDER ENGAGEMENT</b>					
<a href="#">G4-24</a>	pag. 21-27 y 76-77	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-25</a>	pag. 76-80	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-26</a>	pag. 21-27 y 76-80	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-27</a>	pag. 21-27 y 76-80	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<b>REPORT PROFILE</b>					
<a href="#">G4-28</a>	pag. 28-29	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-29</a>	2012	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-30</a>	pag. 29	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-31</a>	pag. 30	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-32</a>	pag. 28 y 213 y ss.	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-33</a>	pag. 30	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<b>GOVERNANCE</b>					
<a href="#">G4-34</a>	pag.54, 57-58	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-35</a>	pag. 58				
<a href="#">G4-36</a>	pag.58				
<a href="#">G4-37</a>	pag.61				
<a href="#">G4-38</a>	pag.57-58				

<a href="#">G4-39</a>	pag.57				
<a href="#">G4-40</a>	IGC 2012 pag.48 y ss				
<a href="#">G4-41</a>	IGC 2012 pag. 25 y ss				
<a href="#">G4-42</a>	pag. 55-56 y 58				
<a href="#">G4-43</a>	pag.58				
<a href="#">G4-44</a>	IGC 2012 pag. 25 y ss				
<a href="#">G4-45</a>	pag.58 y 62-65				
<a href="#">G4-46</a>	pag. 58 y 62				
<a href="#">G4-47</a>	pag.58 y 64				
<a href="#">G4-48</a>	pag. 56				
<a href="#">G4-49</a>	pag.58 y 61				
<a href="#">G4-50</a>	pg. 61				
<a href="#">G4-51</a>	pag. 59-61				
<a href="#">G4-52</a>	pag. 59-61				
<a href="#">G4-53</a>	pag. 59-61				
<a href="#">G4-54</a>	pag. 168				
<a href="#">G4-55</a>	pag. 168				
<b>ETHICS AND INTEGRITY</b>					
<a href="#">G4-56</a>	pag. 206	Not applicable	Not applicable	Not applicable	
<a href="#">G4-57</a>	pag. 207				
<a href="#">G4-58</a>	pag. 207				
<b>SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES</b>					
<b>DMA and Indicators</b>	<b>Page Number (or Link)</b>	<b>Identified Omission(s)</b>	<b>Reason(s) for Omission(s)</b>	<b>Explanation for Omission(s)</b>	<b>External Assurance</b>
<b>CATEGORY: ECONOMIC</b>					
<b>MATERIAL ASPECT: ECONOMIC PERFORMANCE</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 107-112				
<a href="#">G4-EC1</a>	pag. 7	b. To better assess local economic impacts, report EVG&D separately at country, regional, or market levels, where significant. Report the criteria used for defining significance.	The information is currently unavailable	Los sistemas de información de la compañía no permiten reportar esta información.	
<a href="#">G4-EC2</a>	pag. 128-129				
<a href="#">G4-EC3</a>	pag. 157-158				
<a href="#">G4-EC4</a>	IA 2012. Pag. 98 <a href="http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297135094726/IA_esp_2012,1.pdf">http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297135094726/IA_esp_2012,1.pdf</a>				
<b>MATERIAL ASPECT: PROCUREMENT PRACTICES</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 99-106				
<a href="#">G4-EC9</a>	Pag. 99 y 101-102				
<b>CATEGORY: ENVIRONMENTAL</b>					
<b>MATERIAL ASPECT: MATERIALS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 124-125				
<a href="#">G4-EN1</a>	pag. 125				
<a href="#">G4-EN2</a>			The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable		
<b>MATERIAL ASPECT: ENERGY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 124-125				
<a href="#">G4-EN3</a>	pag.124				
<a href="#">G4-EN4</a>	pag.125				

<a href="#">G4-EN5</a>	pag.125			
<a href="#">G4-EN6</a>	pag.124-125 y 133			
<a href="#">G4-EN7</a>	pag. 129-130			
<b>MATERIAL ASPECT: WATER</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 122-124			
<a href="#">G4-EN8</a>	pag. 123			
<a href="#">G4-EN9</a>	pag. 123			
<a href="#">G4-EN10</a>	pag. 123			
<b>MATERIAL ASPECT: BIODIVERSITY</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 134-142			
<a href="#">G4-EN11</a>	pag. 138-139			
<a href="#">G4-EN12</a>	pag. 138-140			
<a href="#">G4-EN13</a>	pg. 136-138			
<a href="#">G4-EN14</a>	pag. 139			
<b>MATERIAL ASPECT: EMISSIONS</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 120 y 125-134			
<a href="#">G4-EN15</a>	pag. 133-134			
<a href="#">G4-EN16</a>	pag. 134			
<a href="#">G4-EN17</a>	pag. 134			
<a href="#">G4-EN18</a>	pag. 134			
<a href="#">G4-EN19</a>	pag. 133			
<a href="#">G4-EN20</a>	pag. 120			
<a href="#">G4-EN21</a>	pag. 120			
<b>MATERIAL ASPECT: EFFLUENTS AND WASTE</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118, 120-124			
<a href="#">G4-EN22</a>	pag. 124			
<a href="#">G4-EN23</a>	pag. 121-122			
<a href="#">G4-EN24</a>	pag. 116			
<a href="#">G4-EN25</a>			The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
<a href="#">G4-EN26</a>	pag. 123			
<b>MATERIAL ASPECT: PRODUCTS AND SERVICES</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118 y 140-142			
<a href="#">G4-EN27</a>	pag. 140-142			
<a href="#">G4-EN28</a>	pag. 121-122			
<b>MATERIAL ASPECT: TRANSPORT</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 17, 113-118			
<a href="#">G4-EN30</a>	pag. 134			
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ENVIRONMENTAL ASSESSMENT</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 102-106			
<a href="#">G4-EN32</a>	pag. 102			
<a href="#">G4-EN33</a>	pag. 104			
<b>CATEGORY: SOCIAL</b>				
<b>SUB-CATEGORY: LABOR PRACTICES AND DECENT WORK</b>				
<b>MATERIAL ASPECT: EMPLOYMENT</b>				
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 143-145, 152-161			
<a href="#">G4-LA1</a>	pag. 156, 158 y 167-170			

<a href="#">G4-LA2</a>	pag. 157-158				
<a href="#">G4-LA3</a>	pag. 167-170				
<b>MATERIAL ASPECT: LABOR/MANAGEMENT RELATIONS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 161-162				
<a href="#">G4-LA4</a>	Gas Natural Fenosa en todos los ámbitos, mantiene canales de comunicación permanentes con la representación sindical y agentes sociales como parte activa de sus políticas corporativas, especialmente en aquellos casos en los que se produzcan cambios organizativos que supongan una modificación sustancial, e informa de ello con la mayor celeridad posible.				
<b>MATERIAL ASPECT: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 171-184				
<a href="#">G4-LA5</a>	pag. 178				
<a href="#">G4-LA6</a>	pag. 181				
<a href="#">G4-LA7</a>	pag. 182-184				
<a href="#">G4-LA8</a>	pag. 178				
<b>MATERIAL ASPECT: TRAINING AND EDUCATION</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 145-152				
<a href="#">G4-LA9</a>	pag. 151 y 152				
<a href="#">G4-LA10</a>	pag. 149-151				
<a href="#">G4-LA11</a>	pag. 161 y 167-170				
<b>MATERIAL ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 155-159				
<a href="#">G4-LA12</a>	pag. 57, 157 y 167-170				
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR LABOR PRACTICES</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 102-106				
<a href="#">G4-LA14</a>	pag. 102				
<a href="#">G4-LA15</a>	pag. 104				
<b>SUB-CATEGORY: HUMAN RIGHTS</b>					
<b>MATERIAL ASPECT: FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 161-162				
<a href="#">G4-HR4</a>	pag. 161-162 y 212				
<b>MATERIAL ASPECT: SECURITY PRACTICES</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 212				
<a href="#">G4-HR7</a>	pag. 212				
<b>MATERIAL ASPECT: ASSESSMENT</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 211				
<a href="#">G4-HR9</a>	pag. 195-197 y 211				
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER HUMAN RIGHTS ASSESSMENT</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 102-106				
<a href="#">G4-HR10</a>	pag. 102				
<a href="#">G4-HR11</a>	pag. 104				
<b>MATERIAL ASPECT: HUMAN RIGHTS GRIEVANCE MECHANISMS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 205-212				
<a href="#">G4-HR12</a>	pag. 11 y 209				
<b>SUB-CATEGORY: SOCIETY</b>					
<b>MATERIAL ASPECT: LOCAL COMMUNITIES</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 191-204				
<a href="#">G4-SO1</a>	pag. 195-198				

<a href="#">G4-SO2</a>	pag. 195-198				
<b>MATERIAL ASPECT: ANTI-CORRUPTION</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 205-212				
<a href="#">G4-SO3</a>	pag. 68-69				
<a href="#">G4-SO4</a>	pag. 207-211				
<a href="#">G4-SO5</a>	pag. 102, 208 y 212				
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR IMPACTS ON SOCIETY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 102-106				
<a href="#">G4-SO9</a>	pag. 102				
<a href="#">G4-SO10</a>	pag. 104				
<b>MATERIAL ASPECT: GRIEVANCE MECHANISMS FOR IMPACTS ON SOCIETY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 90-96 y 205-212				
<a href="#">G4-SO11</a>	pag. 92, 117, 208-209				
<b>SUB-CATEGORY: PRODUCT RESPONSIBILITY</b>					
<b>MATERIAL ASPECT: CUSTOMER HEALTH AND SAFETY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 189 y 199				
<a href="#">G4-PR1</a>			The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable		
<a href="#">G4-PR2</a>	pag. 211-212				
<b>MATERIAL ASPECT: PRODUCT AND SERVICE LABELING</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	pag. 80-97				
<a href="#">G4-PR3</a>	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.				
<a href="#">G4-PR4</a>	pag. 212-213				
<a href="#">G4-PR5</a>	pag. 95-96				
<b>G4 SECTOR DISCLOSURES. ELECTRIC UTILITIES</b>					
EU1	pag. 8				
EU2	pag. 8				
EU3	pag. 82 y 97-98				
EU4	pag. 9				
EU5	pag. 131				
EU6	pag. 15-16				
EU7	pag. 40-43, 44-49 y 87-89				
EU8	pag. 31-35 y 36-39				
EU9			The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	La información solicitada por este indicador queda fuera del perímetro de los datos reportados en esta materia.	
EU10	pag. 20				
EU11	pag. 9				
EU12	pag. 10				
EU13	pag. 138-142				
EU14	pag. 145-150				
EU15	pag. 167-170				
EU16	pag 174-184 y 184-186				
EU17	pag. 185-186				
EU18	pag. 185-186				

EU19	En los procesos de toma de decisiones sobre nuevas inversiones la compañía toma en consideración la opinión de los grupos de interés afectados para maximizar el impacto positivo de los proyectos.				
EU20	Gas Natural Fenosa previene los impactos, sociales, ambientales o en materia de derechos humanos que puedan producirse como consecuencia de sus proyectos e inversiones, especialmente aquellos relacionados con los desplazamientos de población. En el desarrollo de los estudios preliminares y de prefactibilidad de sus proyectos, Gas Natural Fenosa presta especial atención al impacto social de los mismos y otorga prioridad a aquellas alternativas que no afecten a poblaciones cercanas y que minimizan el impacto ambiental de cada proyecto. En este sentido, en 2013 no se produjeron desplazamientos de personas como consecuencia de los proyectos de desarrollo de infraestructuras de la compañía				
EU21	pag. 187-190				
EU22	En 2013 no se produjeron desplazamientos de personas como consecuencia de los proyectos de desarrollo de infraestructuras de la compañía.				
EU23	pag. 50-52 y 194-195				
EU24	pag. 92 y 94-95				
EU25	pag. 190				
EU26	IRC2012- pag.192 <a href="http://www.gasnaturalfenosa.com/es/inicio/reputacion+y+responsabilidad+corporativa/informes+y+publicaciones/1285338472647/informes+de+responsabilidad+corporativa.html">http://www.gasnaturalfenosa.com/es/inicio/reputacion+y+responsabilidad+corporativa/informes+y+publicaciones/1285338472647/informes+de+responsabilidad+corporativa.html</a>				
EU27	pag. 97-98				
EU28	pag.86-87 y 97-98				
EU29	pag.86-87 y 97-98				
EU30	pag. 9				
<b>G4 SECTOR DISCLOSURES. OIL AND GAS</b>					
OG1				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
OG2	pag. 33				
OG3	pag. 9				
OG4	pag. 138-140				
OG5				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
OG6				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
OG7				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
OG8				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	
OG9	pag. 195-198				
OG10	No constan incidentes de esta naturaleza				
OG11	No constan incidentes de esta naturaleza				
OG12	No se han registrado reasentamientos en las operaciones llevadas a cabo por la compañía.				
OG13				The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	

2. Declaración de nivel de aplicación GRI
3. Informe de revisión independiente.