

Informe  
Anual  
Integrado  
2017

1843-2018





1843  
2018

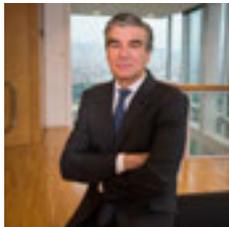
**¡Cuánta energía cabe en ciento setenta y cinco años!**

Este es un relato en el que se cruzan los caminos, las ciudades, la tecnología, la naturaleza, las personas. Todo crece, evoluciona y se expande. Como las historias de las ciudades y las personas que las habitan gracias a la energía.

Son muchos los protagonistas... comunidades enteras han alumbrado buena parte de su vida con la energía producida por la compañía. Y ese mismo espíritu innovador que nos ha guiado a lo largo de casi 175 años, día a día, sigue haciéndolo a fin de poder ofrecer a nuestros clientes las mejores soluciones y brindarles todo el confort y todo el bienestar con la máxima eficiencia y sostenibilidad.

### Carta del Presidente

El presidente de Gas Natural Fenosa da su visión sobre las perspectivas del grupo y su desempeño. **Pág. 16**



### Estrategia

Detallamos los pilares del plan estratégico 2016-2018 y las perspectivas 2018. **Pág. 54**



### Modelo de negocio y creación de valor

Qué es lo que diferencia al grupo a lo largo de la cadena de valor y cómo gestiona su negocio. **Pág. 34**



### Resultado del ejercicio

Cómo ha evolucionado el desempeño en cada uno de los compromisos de responsabilidad corporativa adquiridos. **Pág. 70**



# 175

1843  
2018

años de hechos



# Sumario

Magnitudes básicas. Pág. 06

Carta del Presidente. Pág. 16

Acerca del Informe Anual Integrado. Pág. 18

Modelo de negocio y creación de valor. Pág. 24

Modelo de negocio. Pág. 26

Creación de valor y gestión sostenible Pág. 34

Entorno, riesgos y oportunidades. Pág. 40

Entorno. Pág. 42

Modelo de gestión de riesgos. Pág. 45

Principales riesgos. Pág. 48

Principales oportunidades. Pág. 50

Estrategia. Pág. 52

Bases estratégicas. Pág. 54

Pilares del plan estratégico 2016-2018. Pág. 56

Perspectivas 2018. Pág. 57

Gobierno Corporativo. Pág. 60

Modelo de Gobierno Corporativo. Pág. 62

Junta General de Accionistas. Pág. 62

Consejo de Administración. Pág. 63

Comité de Dirección. Pág. 66

Política de remuneraciones. Pág. 67

Resultado del ejercicio. Pág. 70

Compromiso con los resultados. Pág. 72

Excelencia en el servicio. Pág. 81

Gestión responsable del medio ambiente. Pág. 84

Interés por las personas. Pág. 88

Seguridad y salud. Pág. 93

Cadena de suministro responsable. Pág. 98

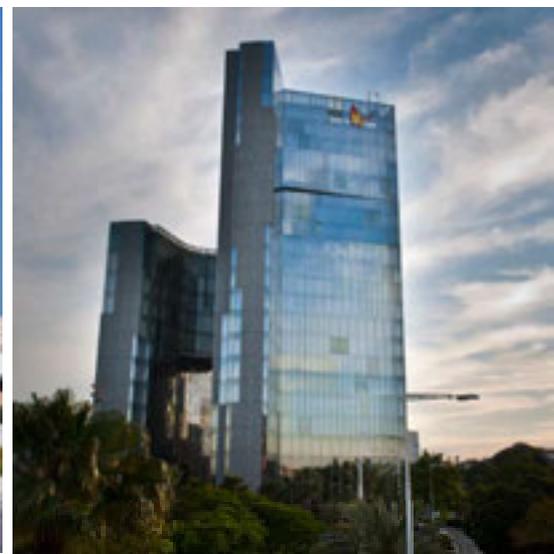
Compromiso social. Pág. 102

Integridad y transparencia. Pág. 107

# 175 años. Una larga historia y un gran futuro

Farolas, gasómetros, combustiones, corporaciones, sociedades, fusiones... Cada paso adelante es un reto y un potencial hito. **Contar la historia de Gas Natural Fenosa es contar una historia de pasión, fe, trabajo y visión de progreso**, porque la energía es progreso. La energía es cambio.

Como la vida misma.



# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía



# 1843

## Revolucionamos la calidad de vida de las personas

Desde sus orígenes, Gas Natural Fenosa ha aportado soluciones innovadoras. Ya en 1843, y bajo el nombre de Sociedad Catalana para el Alumbrado por Gas (SCAG), fue de los primeros en llevar la luz a las calles y espacios públicos de Barcelona, **ofreciendo así el primer servicio público implantado en la ciudad condal y siendo toda una revolución en la calidad de vida de los ciudadanos.**

# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado 2017

## Magnitudes básicas

## Principales hitos del ejercicio 2017

Gas Natural Fenosa lanzó su primera emisión de bonos verdes, de 800 millones de euros, para financiar proyectos renovables con un cupón anual de 0,875%.

### Enero a marzo

- > Gas Natural Fenosa realizó una emisión de bonos de 1.000 millones de euros a diez años con un cupón anual de 1,375%.
- > Renovó su presencia en el índice de sostenibilidad FTSE4Good por decimoquinto año consecutivo.
- > Obtuvo el reconocimiento Gold Class, según el Anuario de la Sostenibilidad 2017 que elabora RobecoSAM.
- > Gas Natural Fenosa dio un paso adelante para proteger a los clientes vulnerables y destinó 4,5 millones de euros para evitar situaciones de desamparo.
- > La compañía se colocó, un año más, entre las compañías certificadas como Top Employers en España por las condiciones laborales que ofrecen a sus empleados.
- > Gas Natural Fenosa realizó una emisión de bonos de 1.000 millones de euros a siete años con cupón anual de 1,125%.

### Abril a junio

- > Gas Natural Fenosa Renovables anunció una inversión de 700 millones de euros tras la adjudicación de 667 MW de energía eólica en la subasta que realizó el Gobierno de España.
- > Gas Natural Fenosa participó en la iniciativa europea Make Power Clean para promover un mercado europeo eléctrico más limpio.
- > La compañía inauguró el Centro de Control Integrado de Hidráulicas en Ourense.

### Julio a septiembre

- > Gas Natural Fenosa y el Banco Europeo de Inversiones (BEI) firmaron un préstamo de 450 millones de euros para parques eólicos y distribución eléctrica en España. La compañía también firmó con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) un préstamo de 200 millones de euros para financiar su plan de inversiones hasta 2020.
- > Gas Natural Fenosa firmó con ING su primer "crédito sostenible" de 330 millones de euros.
- > Se adjudicaron 250 MW de potencia fotovoltaica en la nueva subasta de renovables lo que supondrá una inversión de 165 millones de euros.
- > Gas Natural Fenosa firmó un acuerdo para vender una participación minoritaria del 20% en la sociedad titular de los activos de distribución de gas natural en España por 1.500 millones de euros.
- > Gas Natural Fenosa recibió un galardón en los Premios Internacionales de Seguridad y Sostenibilidad de Dupont.
- > Gas Natural Fenosa obtuvo el liderazgo en el sector "Gas Utilities" del índice de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index.
- > Gas Natural Fenosa se situó en el Top 5 de las mejores empresas para trabajar según Actualidad Económica.
- > Gas Natural Fenosa, a través de su filial Global Power Generation, puso en operación comercial su primer proyecto de generación fotovoltaica en Brasil, de 68 MW.



### Octubre a diciembre

- Gas Natural Fenosa acordó con 2i Rete Gas y Edison la venta de sus sociedades y activos en Italia.
- Gas Natural Fenosa lanzó su primera emisión de bonos verdes de 800 millones de euros para financiar proyectos renovables con un cupón anual de 0,875%.
- La compañía, en colaboración con el tecnólogo noruego Connect LNG, desarrolló DirectLink LNG, el primer sistema flotante de transferencia de GNL *Ship to Shore* del mundo.
- Gas Natural Distribución aprobó cambiar su marca por Nedgia, en el cumplimiento del principio de separación de actividades establecido en la Directiva Europea 2009/73/EC (gas).
- Acordó la venta de su participación en distribución de gas en Colombia al fondo canadiense *Brookfield*.
- Renovó su pertenencia al Índice Euronext Vigeo, en sus dos variantes Europe 120 y Eurozone 120.

## Desempeño financiero

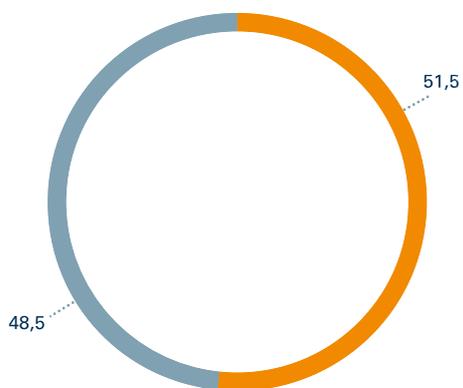
### Principales magnitudes económicas

(millones de euros)	2017	2016	2015
Importe neto de la cifra de negocios	23.306	21.908	26.015
Ebitda <sup>1</sup>	3.915	4.664	5.264
Beneficio neto atribuible	1.360	1.347	1.502
Inversiones netas	1.597	2.225	1.422
Deuda financiera neta (a 31/12)	15.154	15.423	15.648

<sup>1</sup> Ebitda (beneficio bruto de explotación): beneficio de explotación + amortizaciones + provisiones operativas - otros resultados.

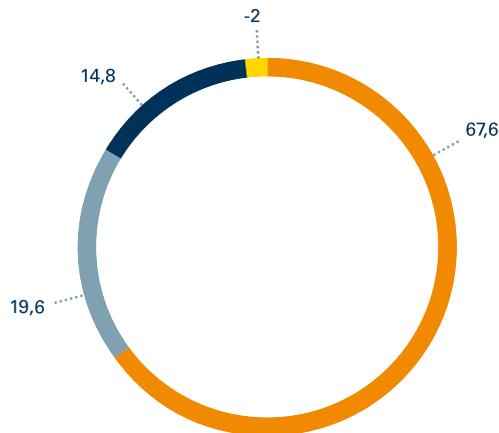
Se logró el objetivo de beneficio neto de 1.360 millones de euros para 2017, a pesar de las adversidades en la producción de electricidad en España durante el año.

Ebitda por zona geográfica 2017 (%)



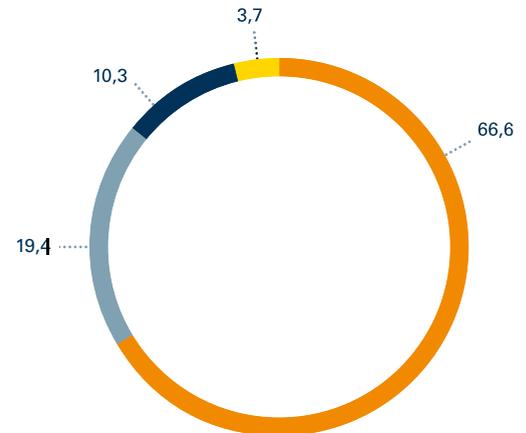
■ España.  
■ Internacional.

Ebitda por negocios 2017 (%)



■ Redes.  
■ Gas.  
■ Electricidad.  
■ Otros.

Inversiones por negocios 2017 (%)



■ Redes.  
■ Electricidad.  
■ Otros.  
■ Gas.

#### Notas sobre la información financiera y operativa

La información financiera de Gas Natural Fenosa contiene magnitudes elaboradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las denominadas Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), que se consideran magnitudes ajustadas respecto a aquellas que se presentan de acuerdo con las NIIF. La definición de las MAR utilizadas se incluye como Anexo al Informe de gestión consolidado.

La Cuenta de Resultados Consolidada y las magnitudes operativas del período 2016 han sido re-expresadas por discontinuidad del negocio de distribución de gas en Italia y en Colombia; de distribución de electricidad en Moldavia; de comercialización de gas en Italia, y de generación de electricidad en Kenia, en aplicación de la NIIF 5.

## Principales ratios financieros

### Deuda neta/ebitda



### Endeudamiento<sup>1</sup> (%)



<sup>1</sup>Deuda financiera neta/(deuda financiera neta+patrimonio neto).

El ratio de deuda neta/ebitda de 2017 ajustado por los ingresos de las desinversiones previstas en el primer semestre de 2018 se situaría en 3,2x.

## Principales ratios bursátiles y remuneración al accionista

	2017	2016	2015
Nº medio de acciones (en miles) <sup>1</sup>	1.000.478	1.000.468	1.000.468
Cotización a 31/12 (euros)	19,25	17,91	18,82
Capitalización bursátil a 31/12 (millones de euros)	19.263	17.922	18.828
Beneficio por acción (euros) <sup>1</sup>	1,36	1,35	1,57
Pay out (%)	73,6	74,3	66,6
Dividendo total <sup>2</sup>	1.001	1.001	1.001
Dividendo por acción	1,00	1,00	1,00

<sup>1</sup> Calculado considerando el número medio ponderado de acciones propias a lo largo del ejercicio.

<sup>2</sup> Considerando el importe total equivalente destinando a dividendos. En 2017, incluyó dividendo complementario por 671 millones de euros pendiente de aprobación por la Junta General de Accionistas.

La remuneración total al accionista fue de +13,1% en 2017, calculado como la revalorización de la acción de +7,5% y la rentabilidad por dividendo de +5,6% (tomando como referencia la cotización a 31 de diciembre de 2016 de 17,91 euros por acción).

## Desempeño operativo de la actividad

<b>Distribución</b>	<b>2017</b>	2016	2015
Distribución de gas (GWh)	460.014	426.510	473.831
Distribución de electricidad (GWh)	53.670	65.586	68.731
Puntos de suministro de gas (en miles)	10.491	10.224	13.172
Puntos de suministro de electricidad (en miles)	7.447	7.324	10.622
Red de distribución de gas (km)	116.181	113.083	138.217
Longitud de líneas de distribución y transporte de electricidad (km)	214.399	215.894	302.705
<b>Gas</b>	<b>2017</b>	2016	2015
Suministro de gas en España (GWh)	176.053	178.916	185.851
Suministro de gas resto (GWh)	183.978	146.541	130.417
<b>Suministro de gas total (GWh)</b>	<b>360.031</b>	<b>325.457</b>	<b>316.268</b>
<b>Electricidad</b>	<b>2017</b>	2016	2015
Capacidad instalada en España (MW)	12.716	12.716	12.769
Capacidad instalada internacional (MW)	2.732	2.590	2.702
<b>Capacidad instalada total (MW)</b>	<b>15.448</b>	<b>15.306</b>	<b>15.471</b>
Producción neta en España (GWh)	27.953	28.504	31.568
Producción neta internacional (GWh)	18.436	17.857	17.980
<b>Producción neta total (GWh)</b>	<b>46.389</b>	<b>46.361</b>	<b>49.548</b>

### Notas sobre la información financiera y operativa

La información financiera de Gas Natural Fenosa contiene magnitudes elaboradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las denominadas Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), que se consideran magnitudes ajustadas respecto a aquellas que se presentan de acuerdo con las NIIF. La definición de las MAR utilizadas se incluye como Anexo al Informe de gestión consolidado.

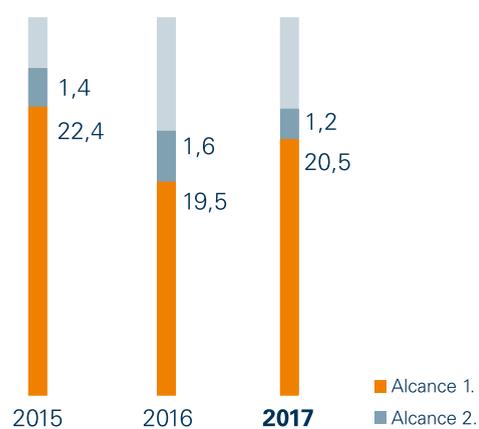
La Cuenta de Resultados Consolidada y las magnitudes operativas del período 2016 han sido re-expresadas por discontinuidad del negocio de distribución de gas en Italia y en Colombia; de distribución de electricidad en Moldavia; de comercialización de gas en Italia, y de generación de electricidad en Kenia, en aplicación de la NIIF 5.

## Desempeño ambiental y social

Medio ambiente	2017	2016	2015
Factor de emisión (t CO <sub>2</sub> /GWh)	431	411	445
Emissiones de GEI <sup>1</sup>	20,5	19,5	22,4
Capacidad instalada libre de emisiones (%)	22,4	22,1	22,0
Producción neta libre de emisiones (%)	9,7	16,4	11,8

<sup>1</sup> GEI: gases de efecto invernadero, medidas como CO<sub>2</sub> equivalente (alcance 1).

Emissiones de GEI  
(millones de toneladas de CO<sub>2</sub> eq)



Emissiones de metano en distribución  
de gas (t CO<sub>2</sub> eq/km red)

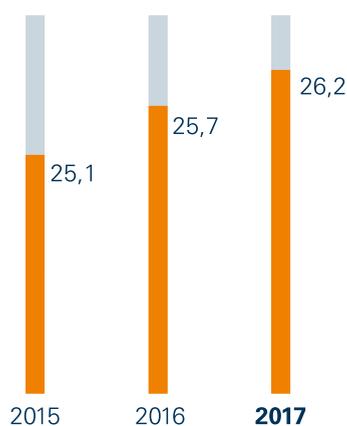


Interés por las personas	2017	2016	2015
Nº de empleados <sup>1</sup>	15.375	15.502	19.939
Horas de formación por empleado	38,4	51,0	61,4
Hombres/mujeres (%)	71/29	71/29	73/27

<sup>1</sup>No incluye el número de empleados en los negocios clasificados como operaciones interrumpidas (1.396 personas en 2017 y 1.727 personas en 2016).

Seguridad y salud	2017	2016	2015
Nº de accidentes con baja	45	65	125
Índice de frecuencia	1,30	1,72	3,08

Mujeres en puestos directivos (%)



Índice de rotación voluntaria



Compromiso con la sociedad y la integridad	2017	2016	2016
Valor económico distribuido (millones de euros)	22.402	21.478	24.372
Nº de comunicaciones recibidas por la Comisión del Código Ético	141	178	135

#### Notas sobre la información financiera y operativa

La información financiera de Gas Natural Fenosa contiene magnitudes elaboradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las denominadas Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), que se consideran magnitudes ajustadas respecto a aquellas que se presentan de acuerdo con las NIIF. La definición de las MAR utilizadas se incluye como Anexo al Informe de gestión consolidado.

La Cuenta de Resultados Consolidada y las magnitudes operativas del período 2016 han sido re-expresadas por discontinuidad del negocio de distribución de gas en Italia y en Colombia; de distribución de electricidad en Moldavia; de comercialización de gas en Italia, y de generación de electricidad en Kenia, en aplicación de la NIIF 5.





# Carta del Presidente

## Señoras y Señores Accionistas,

Me complace presentarles el Informe Integrado de la compañía correspondiente al ejercicio 2017, en el que hacemos balance de nuestro desempeño en el ámbito económico, social, ambiental y de gobierno corporativo.

En primer lugar, y antes de entrar en el repaso de lo que han sido los hechos relevantes del año, permítanme que me refiera a un importante hito para la compañía. Gas Natural Fenosa cumple 175 años, una andadura en la que hemos contribuido a mejorar nuestro entorno y, modestamente, la vida de nuestros clientes gracias a la innovación permanente en nuestros servicios, en nuestro modelo de negocio y al liderazgo empresarial ejercido en los mercados donde operamos. Nos hemos convertido en una multinacional energética que ha avanzado junto a la sociedad. Incluso, en muchos momentos, hemos sido un catalizador de estos avances, al favorecer el acceso a la energía a multitud de usuarios en todo el mundo.

Del ejercicio 2017 me gustaría destacar el exigente entorno macroeconómico y energético en el que hemos desarrollado nuestra actividad. A pesar de ello, Gas Natural Fenosa ha conseguido mejorar su beneficio neto; gracias a una hoja de ruta con una clara ambición internacional basada, entre otros aspectos, en la apuesta por el negocio de redes, la generación a partir de fuentes de energía renovables y el refuerzo del negocio del gas natural licuado.

Durante este año, el grupo obtuvo nuevos permisos de distribución de gas en México e inició el suministro de gas en Perú. Asimismo, puso en operación sus primeros parques fotovoltaicos en Brasil y se adjudicó nuevos parques eólicos y fotovoltaicos en España.

Respecto a la optimización de la cartera de activos, mencionar la venta del negocio de distribución de gas en Italia y en Colombia, así como la desinversión de la comercialización de gas en Italia; y en España, la venta del 20% del negocio de distribución de gas, englobado en la actual Nedgia, sociedad de la cual nuestro grupo mantiene la gestión.

Nuestro balance cuenta con una sólida estructura financiera. A 31 de diciembre de 2017, el ratio de endeudamiento se situó en línea al de 2016.

Por su parte, la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2017 del Consejo de Administración supone destinar 1.001 millones de euros a dividendos. La propuesta supone para nuestros accionistas el pago de un dividendo total de 1 euro por acción, con una rentabilidad por dividendos superior al 5%, tomando como referencia la cotización al 31 de diciembre de 2017.

Por otra parte, como parte de nuestra política de responsabilidad corporativa, quiero destacar que nuestro compromiso con la ciudadanía sigue siendo firme, especialmente con aquellas personas y colectivos más vulnerables. En el ejercicio de 2017, hemos puesto en marcha iniciativas que refuerzan nuestro liderazgo en este ámbito, como el Plan de Vulnerabilidad Energética, que impulsa las actuaciones que ya se venían realizando para mejorar la gestión y la relación con aquellas personas que se encuentran en una situación de riesgo. El resultado ha sido que

30.000 clientes que no pueden hacer frente a la factura energética siguen teniendo energía en sus hogares.

Sin embargo, este Plan de Vulnerabilidad es sólo una de las vertientes de un compromiso mucho mayor, que se materializa en nuestro Plan de Sostenibilidad, con 39 líneas de acción y 178 proyectos específicos. A través de él promovemos la excelencia en el servicio, la digitalización y la innovación, la reducción de emisiones de efecto invernadero y la calidad del aire, el capital natural y la economía circular.

Además, esta iniciativa refuerza el desarrollo y formación de las personas que trabajan en la compañía, la gestión de una cadena de suministro responsable, el compromiso con la integridad y la transparencia a través del código ético y las políticas de Derechos Humanos y Anticorrupción.

Todo ello, junto a nuestra gestión responsable del negocio, nos ha afianzado en los índices de sostenibilidad. Somos líder mundial del sector Gas Utilities en el Dow Jones Sustainability Index, mantenemos la presencia en otros indicadores de relevancia como FTSE4 Good y hemos obtenido calificaciones buenas o excelentes por parte de agencias de rating como MSCI, Oekom o Sustainalytics.

En 2017, también debutamos en el mercado de bonos verdes. El objetivo ha sido financiar proyectos de energía renovable de acuerdo con los estándares de Green Bond Principles, con la opinión favorable de la agencia de rating Vigeo, que certifica que esta emisión es coherente con un buen desempeño de la compañía en materia social, ambiental y de gobierno corporativo.

Quiero hacer una mención muy especial a la buena gestión realizada por mis antecesores, Isidro Fainé y Rafael Villaseca; por los que siento afecto y respeto profesional; que, como presidente y consejero delegado, lideraron con éxito la actividad de Gas Natural Fenosa durante el ejercicio 2017.

Con estos resultados, el compromiso con la sociedad y nuestra historia de éxito de 175 años creo sinceramente que podemos mirar al futuro con esperanza e ilusión. Sin olvidar que todo ello es gracias al talento y esfuerzo de cada uno de los profesionales de nuestra compañía, la confianza de nuestros clientes y el apoyo de ustedes, nuestros accionistas, con quienes tenemos el fuerte compromiso de ofrecerles año a año una remuneración atractiva.

Les invito a conocer con más detalle, a través de este informe anual, toda nuestra actividad y el compromiso que mantenemos con todos ustedes, señores accionistas, y con la sociedad en su conjunto.

**Francisco Reynés Massanet**  
Presidente ejecutivo

# 1910

## Energía para las industrias y fábricas

**En 1910, se inaugura Salto de Bolarque, una de las primeras centrales hidráulicas.** Fue clave para abastecer de energía a las industrias de Madrid que, hasta entonces, lo hacían a través de pequeñas fábricas de gas y carbón con capacidad de suministrar energía a pequeños núcleos cercanos.

# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado 2017

Acerca del  
Informe Anual  
Integrado

## Acerca del Informe Anual Integrado

Este Informe Anual Integrado ha sido elaborado de acuerdo con el marco de información <IR> publicado por el International Integrated Reporting Council (IIRC). Asimismo, para los aspectos no financieros, se han tenido en cuenta los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), conocidos como GRI Standards.

El objetivo de este informe es ofrecer una visión completa de los aspectos financieros y no financieros que rigen el desempeño del grupo facilitando la comprensión de su modelo de negocio y creación de valor, de la estrategia y de los riesgos a los que está expuesto.

En 2017 se ha actualizado el análisis de materialidad, alineándolo con los compromisos y la estrategia de la compañía en responsabilidad corporativa y, como novedad, se han integrado al análisis los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los asuntos materiales identificados a nivel corporativo son aquellos que:

- > Resultan más críticos para la continuación de las operaciones de la compañía.
- > Pueden promover un cambio más significativo en términos de impacto económico, ambiental y social.
- > Son considerados de mayor relevancia para los grupos de interés de la compañía.

Se ha evaluado la materialidad de los aspectos relevantes identificados y se han priorizado los contenidos más relevantes a incorporar en el Informe de Gestión, tal y como se detalla a continuación:

### > Identificación de aspectos relevantes.

A partir de un análisis interno y externo, se ha definido un listado de aspectos que pueden afectar sustancialmente la capacidad de Gas Natural Fenosa para crear valor en el corto, medio y largo plazo. Para ello se han considerado:

**Expectativas de los grupos de interés:** principales aspectos definidos por GRI Standards y suplementos sectoriales GRI "Electric Utilities" y "Oil&Gas", tomando como base el estudio de materialidad realizado por Gas Natural Fenosa.

**Expectativas de los inversores:** *feedback* de los inversores y analistas ESG<sup>1</sup> recibidos durante los distintos *roadshows* del año 2017.

**Análisis de buenas prácticas:** a partir de una selección de empresas reconocidas por su avance en materia de informe integrado.

### > Evaluación de la materialidad de los aspectos identificados.

Asignación a los aspectos identificados del grado de relevancia que suponen para Gas Natural Fenosa en función de su posible impacto tanto positivo como negativo en su capacidad para generar valor.

Según el grado de relevancia, se obtienen aquellos aspectos que van a ser considerados parte del contenido del informe de gestión.

### > Priorización de contenidos.

Una vez determinados los contenidos del informe se priorizan en base a su magnitud para centrarlo en aquellos contenidos que resultan más relevantes.

<sup>1</sup> Environmental, Social and Governance.

Gas Natural Fenosa ha identificado diez asuntos materiales de máxima relevancia. También ha identificado el resto de asuntos de interés:

### Asuntos de máxima relevancia

	Asuntos identificados	Carácter del asunto
<b>1</b>	Acceso a energía.	Social.
<b>2</b>	Emisiones y cambio climático.	Ambiental.
<b>3</b>	Seguridad y salud ocupacional.	Social.
<b>4</b>	Eficiencia energética y consumo de energía.	Ambiental.
<b>5</b>	Acción social y desarrollo de las comunidades locales.	Social.
<b>6</b>	Evaluación de la cadena de suministro.	Social y ambiental.
<b>7</b>	Empleabilidad y empleo.	Social.
<b>8</b>	Biodiversidad.	Ambiental.
<b>9</b>	Atención y satisfacción del cliente.	Social.
<b>10</b>	Evaluación de los derechos humanos.	Social.



Para más detalles sobre el proceso y enfoque de materialidad ver el Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.

### Alcance

Los datos financieros y no financieros de Gas Natural Fenosa presentados en este informe son consolidados y hacen referencia a todas las actividades llevadas a cabo durante el año 2017 como operador global de gas y electricidad, aunque existen particularidades en algunos capítulos:

- En el ámbito de recursos humanos, la información reportada corresponde a los países en los que Gas Natural Fenosa está presente y tiene constituidas sociedades con personal contratado adscrito a ellas y en donde la compañía realiza una gestión centralizada de sus políticas de recursos humanos, excepto el número de empleados y el porcentaje de hombres/mujeres, que tiene en cuenta todos los empleados del grupo según perímetro de consolidación.
- En el apartado de medio ambiente, la información presentada hace referencia únicamente a aquellas sociedades o actividades en las que la participación es igual o superior al 50%, que tienen capacidad de influencia en la gestión ambiental y que cuentan con una capacidad de impacto significativo, considerando los datos globales.

La relación completa de empresas que integran Gas Natural Fenosa, a 31 de diciembre de 2017, figura en el Anexo I "Sociedades de Gas Natural Fenosa" de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Asimismo, las variaciones en el perímetro de consolidación se describen en el Anexo II de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Como consecuencia de los procesos de desinversión de los negocios de distribución y comercialización de gas en Italia, distribución de gas en Colombia, distribución eléctrica en Moldavia y generación eléctrica en Kenia, descritos en la Nota 9 "Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos mantenidos para la venta y actividades interrumpidas" de las Cuentas Anuales Consolidadas, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada correspondiente al ejercicio 2016 ha sido re-expresada, a efectos comparativos con la información relativa al ejercicio 2017, en aplicación de la NIIF 5.

En relación a la información no financiera, dado que Gas Natural Fenosa gestionó dichos negocios durante 2017, a pesar del proceso de desinversión, se incluyen las magnitudes relativas a dichos negocios, excepto cuando se especifique que son magnitudes a cierre de ejercicio, en cuyo caso estos negocios no se consideran. La información correspondiente a 2016 no ha sido re-expresada.

### Verificación

La información contenida en el Informe Anual Integrado procede de los informes anuales que se detallan a continuación, todos ellos auditados o verificados externamente.

## Facilitar la lectura del informe



Este icono indica referencias internas dentro del propio documento.



Este icono indica otros informes específicos en los cuales se puede encontrar información relacionada de interés. Cada uno de ellos se identifica conforme a las siglas indicadas.

## Información en la web corporativa

- > La compañía.
- > Actividades.
- > Accionistas e inversores.
- > Sostenibilidad.
- > Nuestra gente.
- > Clientes y nuevas altas.

## Otros informes

El lector dispone también de otros informes, todos ellos accesibles en [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com). Cada uno contiene información adicional de utilidad para un completo entendimiento de las actuaciones de la compañía:

### Información pública

#### Informe Integrado

Elaborado según el marco <IR> del International Integrated Reporting Council (IIRC).

#### Informes Anuales



##### Informe Financiero

Elaborado según las NIIF y auditado externamente. El Informe de Gestión consolidado incorpora el estado de información no financiera cuyo contenido ha sido sometido a un proceso de revisión externa independiente.



##### Informe de Responsabilidad Corporativa

Elaborado según los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), GRI Standards y verificado externamente.



##### Informe de Gobierno Corporativo

Elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).



##### Informe de la Comisión de Auditoría

Elaborado según las normas establecidas en la Comisión de Auditoría.



##### Informe sobre Remuneraciones de los Miembros del Consejo de Administración

Elaborado según artículo 541 de la Ley del Mercado de Valores.

## Otros informes



Informe de Biodiversidad.  
Informe de la Huella de Carbono.  
Informes trimestrales de resultados.



## Feedback

Nos gustaría conocer tu opinión y sugerencias para asegurarnos que informamos sobre los aspectos que te interesan. Escríbenos a:  
[reporting.integrado@gasnatural.com](mailto:reporting.integrado@gasnatural.com).

# 1927

## Orientados al mercado doméstico

A partir de 1920, la electricidad empieza a iluminar las calles y el gas se inclina al mercado doméstico. En aquel momento la publicidad tuvo una misión muy importante: convencer a los consumidores de las bondades de esta nueva fuente de energía. Son habituales las viñetas en las que la empresa compara una cocina de carbón, sucia, llena de humo, y una cocina moderna de gas, limpia, ordenada e impoluta. **Los carteles de la época nos muestran toda la elegancia y la modernidad de los nuevos tiempos.**

**175** 1843  
2018  
años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado 2017

## Modelo de negocio y creación de valor

Modelo de negocio. Pág. 26

Creación de valor y gestión sostenible. Pág. 34

## Modelo de negocio

Gas Natural Fenosa es un grupo energético integrado que suministra gas y electricidad a casi 18 millones de clientes. Su negocio se centra en la distribución y comercialización del gas, y en la generación, distribución y comercialización de electricidad. Además, desarrolla otras líneas 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.

El modelo de negocio de Gas Natural Fenosa se desarrolla a través de un amplio número de empresas básicamente en España, resto de Europa, Latinoamérica y África y se apoya en los siguientes grandes negocios:

Redes de distribución de gas	<b>41% ebitda: España y Latinoamérica.</b>
Redes de distribución de electricidad	<b>26% ebitda: España y Latinoamérica.</b>
Gas	<b>20% ebitda: infraestructuras y comercialización.</b>
Electricidad	<b>15% ebitda: España e internacional.</b>

Nota: -2% otras actividades.

La misión de Gas Natural Fenosa es:

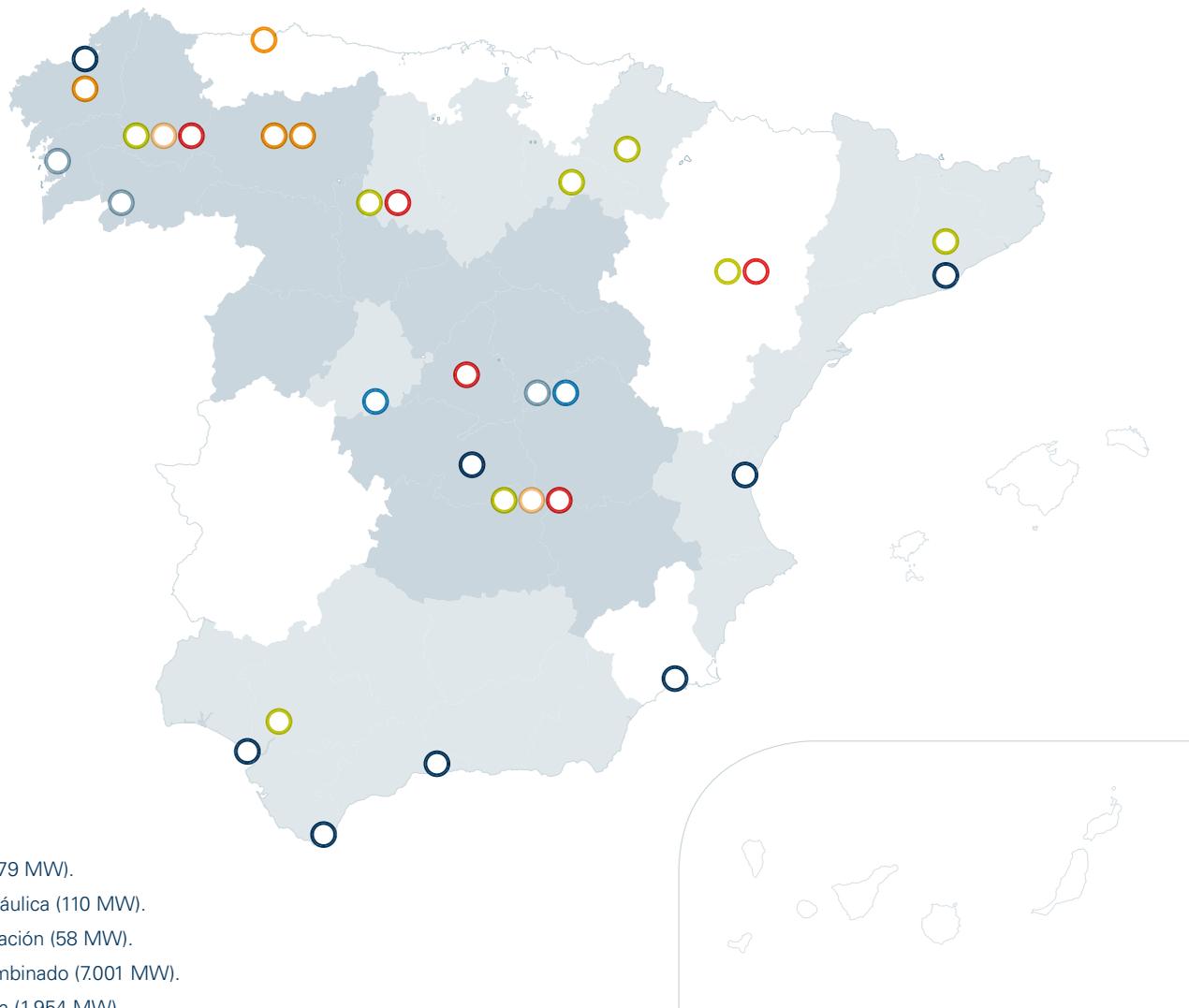
Atender a las necesidades de	Con visión de	Basados en nuestros valores
<b>Nuestros accionistas</b>	Ofrecer una rentabilidad creciente y sostenible.	
<b>Nuestros clientes</b>	Ser líderes en continuo crecimiento con presencia multinacional ofreciendo productos de calidad y respetuosos con el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Compromiso con los resultados.</li> <li>&gt; Orientación al cliente.</li> <li>&gt; Sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Nuestros empleados</b>	Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Interés por las personas.</li> <li>&gt; Responsabilidad social.</li> </ul>
<b>La sociedad</b>	Contribuir positivamente a través de un compromiso de ciudadanía global.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Integridad.</li> </ul>

Gas Natural Fenosa tiene un modelo de negocio diferenciado, con un 85% del ebitda procedente de actividades reguladas o cuasi-reguladas y un 49% procedente del ámbito internacional.

A lo largo de la cadena de valor, el modelo de negocio de Gas Natural Fenosa se diferencia por ser líder en el sector del gas y ser un referente en el sector eléctrico, en ambos casos es garante de un suministro regular de gas y electricidad, esencial para prestar un servicio de calidad y para el cumplimiento de la función social de la compañía; por proporcionar una amplia oferta de servicios de valor añadido y por impulsar la innovación sostenible como motor de desarrollo.

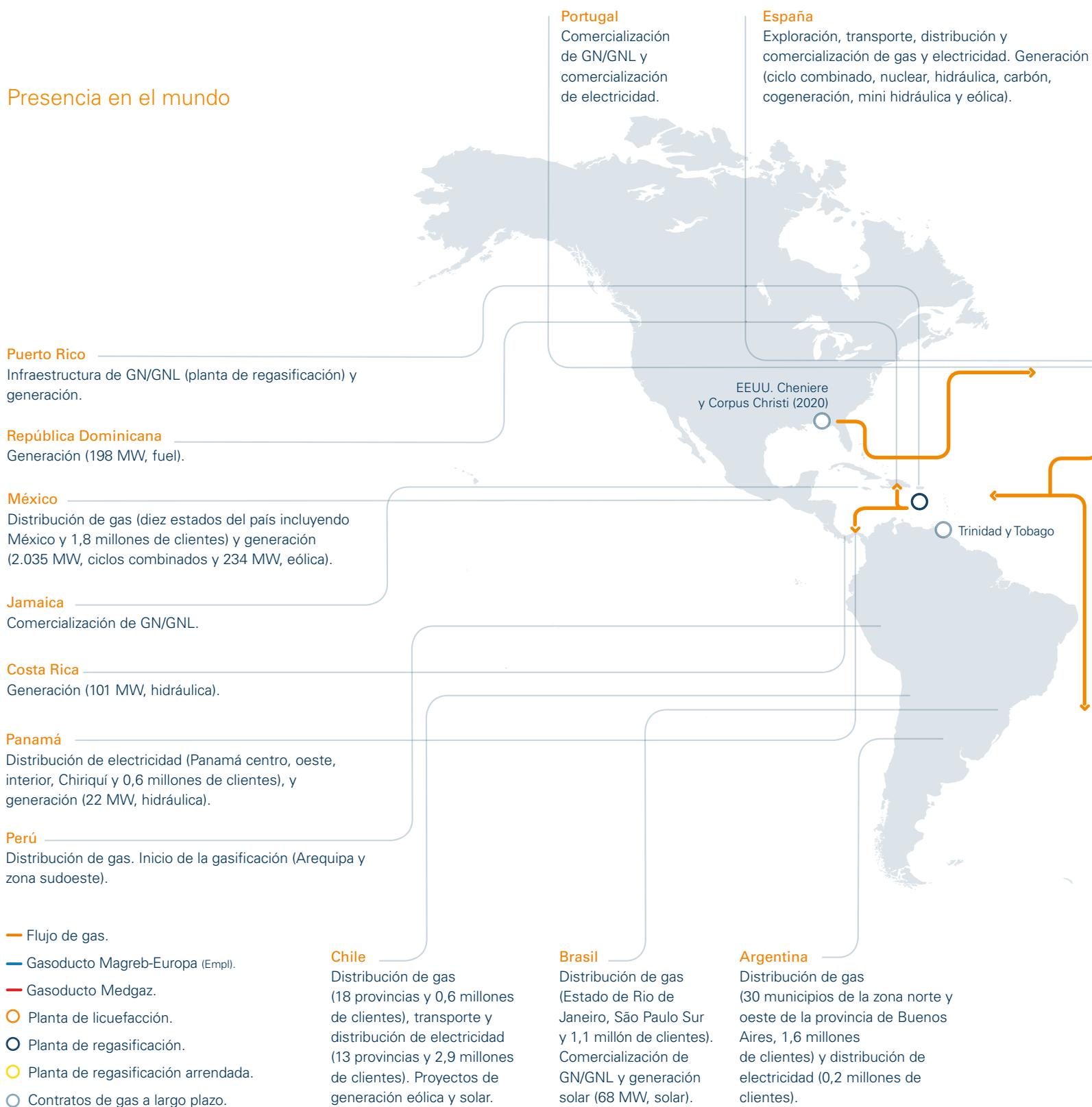
## Gas Natural Fenosa en España

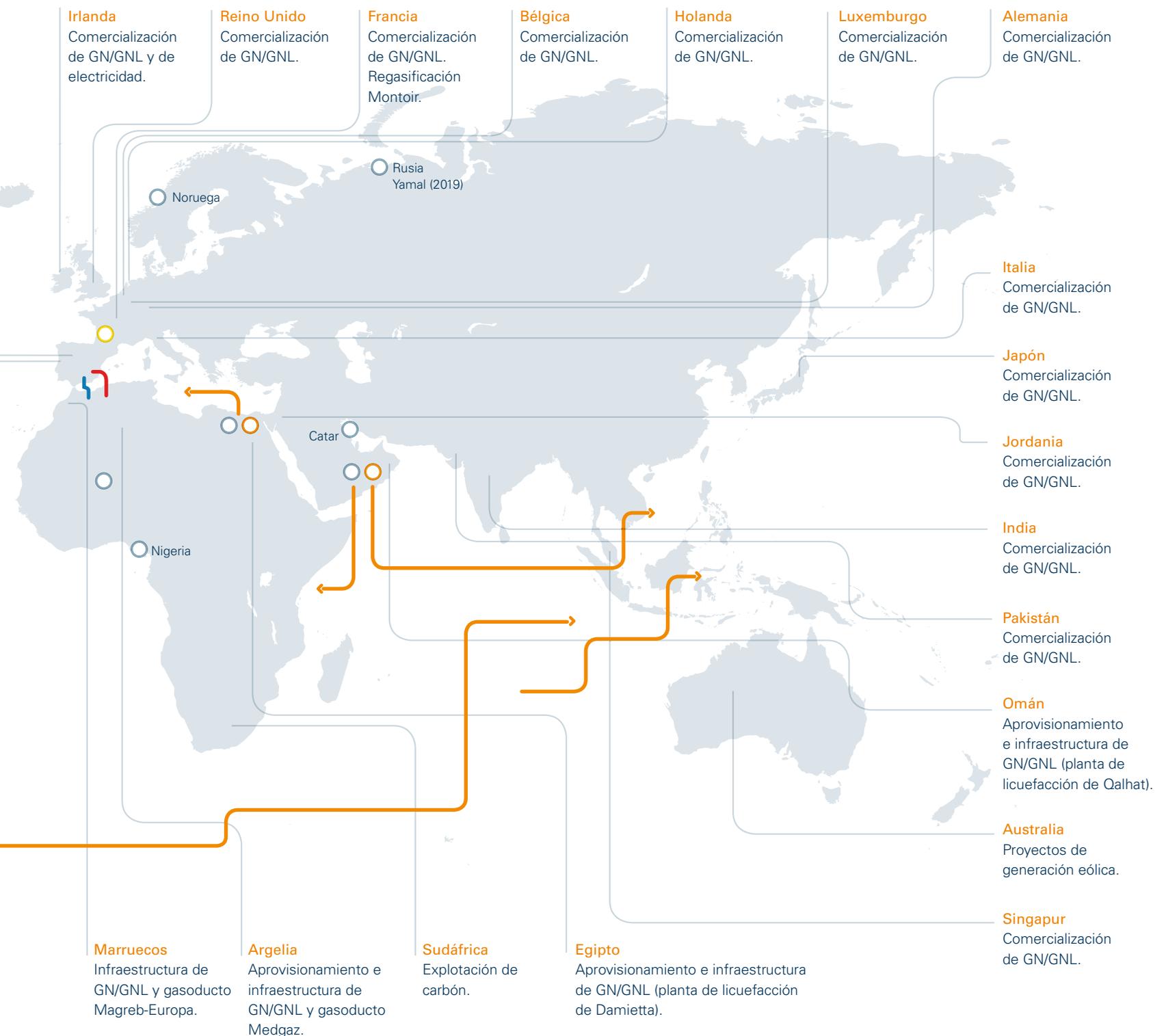
- > Exploración, transporte, distribución y comercialización de gas y electricidad.
- > Generación (ciclo combinado, hidráulica, nuclear, carbón, eólica, mini hidráulica y cogeneración).



- Eólica (979 MW).
- Mini hidráulica (110 MW).
- Cogeneración (58 MW).
- Ciclo combinado (7.001 MW).
- Hidráulica (1.954 MW).
- Nuclear (604 MW).
- Carbón (2.010 MW).
- Distribución de gas (5,4 millones de clientes).
- Distribución de electricidad (3,7 millones de clientes).

## Presencia en el mundo





Nota: no se incluye el negocio de distribución de electricidad en Colombia por haberse dejado de consolidar la participación en Electricaribe a 31 de diciembre de 2016, ni los negocios de distribución de gas en Italia y Colombia, de distribución de electricidad en Moldavia y de generación de electricidad en Kenia por haberse reclasificado a operaciones interrumpidas.

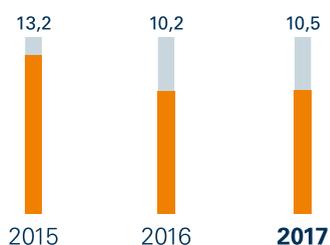
## Líneas de negocio

### Liderazgo en el negocio del gas

	Redes	Gas	
	<b>Distribución de gas</b>	<b>Infraestructuras</b>	<b>Aprovisionamiento</b>
	10,5 millones de puntos de suministro. 116.181 kms de red.	Seis buques metaneros. Dos gasoductos de transporte, Magreb-Europa (Empl) y Medgaz.	~ 30 bcm de cartera de suministro.
<b>Nuestro posicionamiento</b>	<p><b>España</b> Líder en España con una cuota de mercado del 69%, distribuyendo gas natural a más de 1.000 municipios en nueve comunidades autónomas y 5,4 millones de clientes.</p> <p><b>Latinoamérica</b> Primera distribuidora de Latinoamérica, donde suministra a más de 5,1 millones de clientes. Presencia en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú y en seis de las diez principales ciudades latinoamericanas.</p>	<p>Seis buques metaneros (0,9 Mm<sup>3</sup>). Gestión del principal gasoducto que abastece a la Península Ibérica Magreb-Europa (Empl) y participación del 14,9% en Medgaz. Participación en la planta de regasificación de Ecoeléctrica y dos plantas de licuefacción (Damietta y Qalhat). Capacidad de almacenamiento propio de 0,5 bcm y arrendado de 1 bcm.</p>	<p>Modelo de negocio basado en la diversificación y la flexibilidad, que ha convertido a Gas Natural Fenosa en un operador global con un fuerte perfil internacional.</p> <p>Gas Natural Fenosa tiene contratos de aprovisionamiento con proveedores en todo el mundo, tanto en estado gaseoso (GN) como en forma de gas natural licuado (GNL).</p>
<b>Nuestra fortaleza</b>	Gas Natural Fenosa mantiene una posición destacada en los mercados donde opera, lo que supone una plataforma de crecimiento orgánico, tanto por la captación de nuevos clientes en municipios con gas, como por la expansión de redes a zonas no gasificadas.	<p>Gas Natural Fenosa tiene una infraestructura de gas integrada encaminada a dotar al negocio de gran estabilidad, proporcionar flexibilidad a las operaciones, y permitir transportar el gas hacia las mejores oportunidades de negocio.</p> <p>La capacidad de almacenamiento busca asegurar un suministro constante evitando el impacto de los cambios estacionales o las puntas en la demanda.</p>	Una cartera de contratos de aprovisionamiento diversificada y flexible, que permite capturar mercados de alto valor añadido.

#### Indicadores

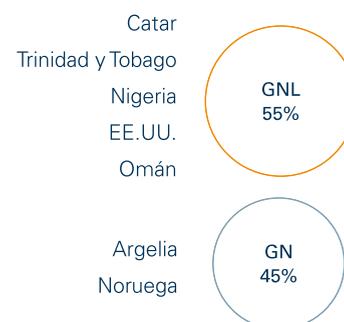
Evolución de los puntos de suministro de gas (millones)



**940.440** | **m<sup>3</sup>**  
Capacidad de la flota

**107.960** | **GWh**  
Cantidades transportadas (Empl+Medgaz)

#### Origen y mix del gas



**Comercialización**

360 TWh de gas suministrado.

Acceso único a los mercados: casi 11 millones de clientes y ventas de GNL en multitud de países del mundo.

Operador global con flexibilidad para explotar mercados que presenten márgenes atractivos.

Cuota de mercado del 40% en España.

Suministro competitivo a las centrales de ciclo combinado.

Gas Natural Fenosa tiene una cartera diversificada de clientes finales, actuando como comercializador de gas tanto en España como en el mercado internacional.

El posicionamiento en los mercados internacionales está encaminado a extraer márgenes adicionales a través de una adecuada actividad de comercialización.

Gas Natural Fenosa es líder en la oferta combinada de energía dual y ofrece una amplia gama de servicios de valor añadido.

Suministro a clientes (%)



### Referente en el negocio eléctrico

Redes	Electricidad
<b>Distribución de electricidad</b>	<b>Generación</b>
7,4 millones de puntos de suministro. 214.399 kms de red.	15,5 GW de capacidad de generación.

Nuestro posicionamiento

**España**  
Tercer operador en el mercado español donde distribuye electricidad a 3,7 millones de clientes.

**Latinoamérica**  
Presencia en Argentina, Chile y Panamá (3,7 millones de clientes).

**España**  
Capacidad de 12,8 GW con presencia relevante en cinco tecnologías: 7 GW centrales de ciclo combinado, 2 GW hidráulica, 2,1 GW carbón, 1,1 GW renovables y 0,6 GW nuclear. La cuota de mercado de Gas Natural Fenosa es de 17,1% en generación no renovable y del 2,1% en generación renovable.

**Internacional**  
Capacidad de 2,7 GW: 2,1 GW centrales de ciclo combinado (México), 0,2 GW fuel (República Dominicana), 0,1 GW hidroeléctrica (Costa Rica y Panamá) y 0,3 GW renovables (México y Brasil).

Nuestra fortaleza

Gas Natural Fenosa tiene una posición de liderazgo en los mercados donde opera.

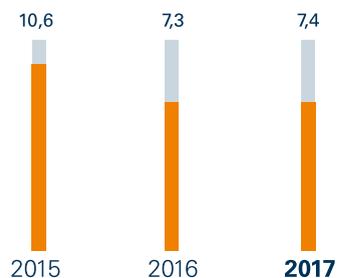
Gas Natural Fenosa es un operador eficiente en términos de costes de operación y mantenimiento del negocio de distribución eléctrica.

La compañía tiene un amplio conocimiento en las tecnologías de generación en las que opera y cuenta con una infraestructura capaz de ajustarse a las necesidades de cada modelo energético y a la realidad de cada país.

Gas Natural Fenosa mantiene un buen posicionamiento en España y Latinoamérica, lo que permitirá aprovechar las oportunidades de inversión en generación.

Indicadores

Evolución de los puntos de suministro de electricidad (millones)



Capacidad de generación eléctrica (%)



---

**Comercialización**

---

35,2 TWh comercializados.

---

Líder en los segmentos de gran consumo y residencial con una cuota del mercado total en España del 14,1%.

Uno de los agentes principales del mercado español.

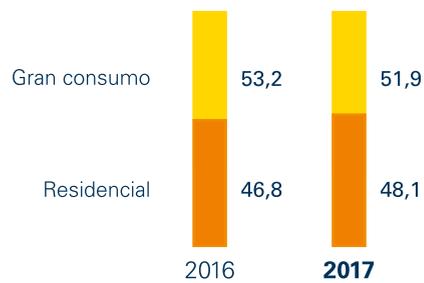
Oferta combinada de energía dual y amplia gama de servicios de valor añadido.

---

La posición de liderazgo en la comercialización combinada de gas natural y electricidad presenta importantes ventajas, como menor coste de servicio, un servicio integrado al cliente y menores costes de adquisición, sin olvidar la consecución de una mayor vinculación con los clientes.

---

Suministro a clientes (%)



## Creación de valor y gestión sostenible

El compromiso con la creación de valor a largo plazo y la gestión sostenible se concreta en la Política de Responsabilidad Corporativa que establece el marco común de actuación que orienta el comportamiento socialmente responsable de la compañía

y que fue actualizada y aprobada por el Consejo de Administración en diciembre de 2015, siguiendo las mejores prácticas internacionales y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Esta política asume ocho compromisos con sus grupos de interés:

### Gas Natural Fenosa y los compromisos con sus grupos de interés



**1**

Compromiso con los resultados



**2**

Excelencia en el servicio



**3**

Gestión responsable del medio ambiente



**4**

Interés por las personas



**5**

Seguridad y salud



**6**

Cadena de suministro responsable



**7**

Compromiso social



**8**

Integridad y transparencia

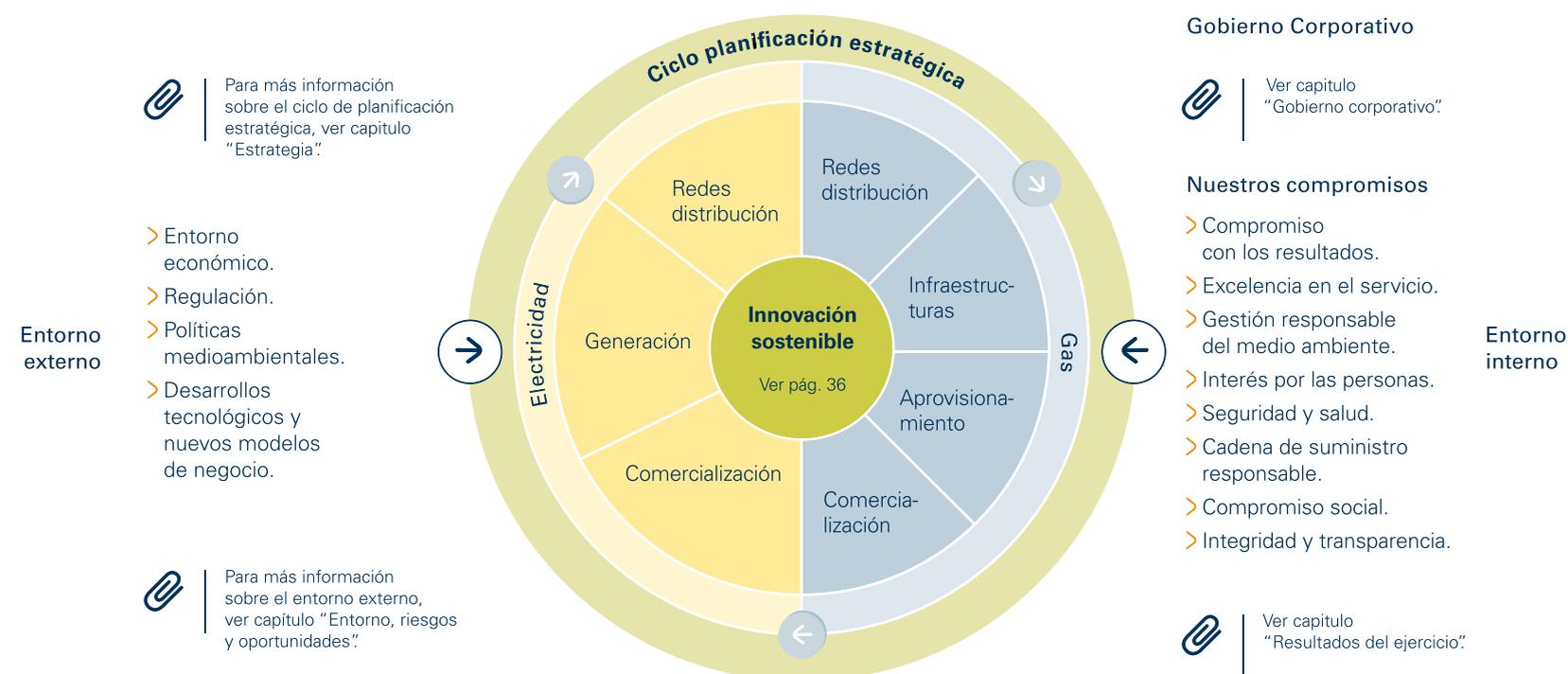
Estos compromisos son transversales y están presentes en todo el proceso de negocio de la compañía, basado en la generación de riqueza económica, social y ambiental.

Tras la aprobación de la nueva Política de Responsabilidad Corporativa y siguiendo las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en materia de responsabilidad corporativa, en febrero de

2017 el Consejo de Administración aprobó el Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020 que concreta en acciones específicas los compromisos asumidos y facilita el seguimiento de su cumplimiento por el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Las líneas de acción de cada compromiso se han alineado con el Plan Estratégico y con los planes de cada una de las áreas de negocio y direcciones del grupo.

Gas Natural Fenosa dispone de capitales esenciales para desarrollar su modelo de negocio, el cual se basa en una gestión responsable y sostenible de todos los recursos de los que se sirve.

	Financiero	Humano	Manufacturado	Ambiental	Social
<b>Nuestros capitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Generación sostenible de caja. <i>Cash flow</i> operativo = 2.923 M€.</li> <li>&gt; Estricta disciplina financiera. Endeudamiento = 45,3%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desarrollo profesional y gestión del talento.</li> <li>&gt; Diversidad e igualdad.</li> <li>&gt; Extensión de principios a la cadena de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inversión y mantenimiento en redes de distribución de gas y electricidad.</li> <li>&gt; Innovación sostenible.</li> <li>&gt; Operación y desarrollo capacidad generación eléctrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Productos y servicios respetuosos con el medioambiente.</li> <li>&gt; Eficiencia energética.</li> <li>&gt; Compromiso reducción emisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relación y diálogo con los grupos de interés.</li> <li>&gt; Garantía de suministro.</li> </ul>



<b>Nuestros resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Política de dividendos. <i>Pay-out</i>: 73,6%.</li> <li>&gt; Cumplimiento objetivos financieros. Ebitda: 3.915 M€. Resultado neto: 1.360 M€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Universidad corporativa y planes de formación. Plantilla formada: 93,7%.</li> <li>&gt; Retención del talento. Rotación voluntaria: 2,9.</li> <li>&gt; Seguridad y salud. Índice frecuencia de accidentes: 1,3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Distribución de gas: 460.014 GWh.</li> <li>&gt; Distribución de electricidad: 53.670 GWh.</li> <li>&gt; Suministro de gas: 360.031 GWh.</li> <li>&gt; Producción neta: 46.389 GWh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Emisiones directas de GEI: 20,5.</li> <li>&gt; Emisiones CO<sub>2</sub>/generación: 431.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valor económico distribuido: 22.402 M€.</li> <li>&gt; Inversión social: 12,9 M€.</li> </ul>
<b>Nuestros grupos de interés</b>	> Accionistas.	> Empleados.	> Clientes.	> Clientes. > Sociedad.	> Sociedad.



## Innovación sostenible

### Riesgos y enfoque de gestión

Gas Natural Fenosa, para dar respuesta a los nuevos retos y oportunidades que plantea el entorno, ha impulsado la implantación de un modelo de innovación que busca dar respuesta a los cambios tecnológicos a los que se enfrenta el sector y una fuerte cultura innovadora en la compañía, con programas de intraemprendimiento y herramientas de fomento a la innovación.

### Visión de la innovación

A continuación se detallan los cinco grandes bloques en los que la compañía ha estructurado sus actividades de innovación:

- > **Innovación social.** La compañía está trabajando a favor de mitigar situaciones de vulnerabilidad energética desde 2014 con actuaciones de prevención, a través de convenios con gobiernos locales y regionales, y actividades de sensibilización con la participación en

foros y mesas sobre la pobreza. Durante 2017 se han intensificado estas acciones a través del Plan de Vulnerabilidad.

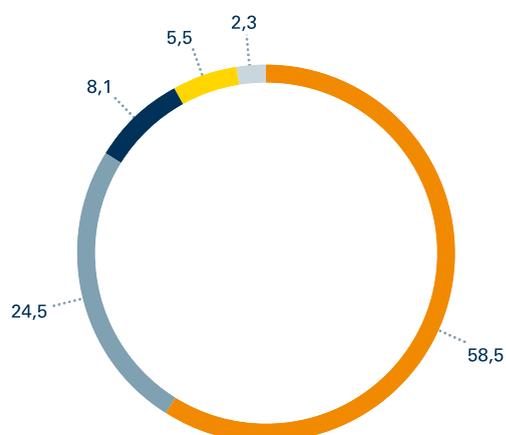
- > **Innovación en marketing.** En esta línea se engloban todos los esfuerzos de la compañía por lograr conocer las necesidades reales y concretas de cada uno de sus clientes, así como que los mismos tengan a su disposición productos punteros que les faciliten su día a día. Una de las grandes iniciativas dentro de este tipo de innovación es el proyecto Customer Experience (CEX) a través del cual la compañía aplica una nueva metodología en la que el cliente es el punto de partida y el centro de la actividad.
- > **Innovación en organización.** En este marco se consideran las actuaciones orientadas a cubrir las necesidades que van surgiendo con respecto a los nuevos modelos de negocio, las que han supuesto una nueva organización en el trabajo y aquellas que han tenido como fin minimizar los riesgos y aumentar la calidad y seguridad en las prácticas de la organización.
- > **Innovación de producto.** Destaca el proyecto Plataforma Inteligente de Dimensionamiento y Diseño de Instalaciones Multigeneración (PIDIM) que tiene como objetivo diseñar, desarrollar e implementar instalaciones de generación distribuida de electricidad calor y frío que opera en la nube recibiendo datos como el consumo del cliente. Con esta iniciativa, se promueve la rehabilitación energética de edificios y se permite caracterizar la demanda energética de estos edificios para calcular la línea base de consumo del edificio y los ahorros previstos. En este ámbito, también cabe

destacar el desarrollo de la iniciativa del Tren Logístico Sostenible (TLS) buscando una solución factible y económica para la gestión sostenible de la denominada “última milla” logística, donde la difusión de servicios para clientes se encuentra, frecuentemente, en recintos de acceso restringido al tráfico.

- > **Innovación de proceso.** Destaca el Centro de Control Integrado (CCI) de instalaciones hidráulicas, que tiene su sede en A Batundeira (Velle-Ourense) el cual permite la gestión centralizada y telemática de la explotación, operación y mantenimiento de todas las centrales hidráulicas y presas de la compañía en España.

En 2017, la cifra total de inversión en innovación ascendió a 99 millones de euros:

Inversión en innovación (millones de euros)



- Innovación de producto.
- Innovación de proceso.
- Innovación en marketing.
- Innovación en organización.
- Innovación social.

## Plan de innovación

El plan de innovación se estructura alrededor de cinco redes de trabajo multidisciplinares y ocho ámbitos de innovación tecnológica.

### Gas Natural Licuado (GNL)

Gas Natural Fenosa desarrolla proyectos de innovación en tres líneas de actuación: optimización de la cadena logística de GNL (Small Scale), desarrollo del GNL como combustible de transporte más limpio y eficiente (Bunkering) y desarrollo de la Medida del GNL.

Destaca el proyecto DirectLink LNG, Sistema de Transferencia Universal Flotante (UTS), desarrollado durante 2016 y 2017. Se trata de una solución integral patentada para la transferencia y *bunkering* de GNL de buque a tierra, alternativa a costosas infraestructuras tradicionales (puerto y pantalán) y con mínimo impacto medioambiental.

### Generación

#### Renovables y almacenamiento

Gas Natural Fenosa desarrolla proyectos de innovación en cuatro líneas de actuación:

- > **Energía renovable:** apuesta por un *mix* energético equilibrado, de forma que las tecnologías de generación sin emisiones y las tecnologías de bajas emisiones representen un volumen significativo de la capacidad total instalada.

- > **Energía eólica:** con iniciativas de monitorización del estado de los activos, a través de sistemas de medición, modelos inteligentes y tratamiento de datos para mantener y optimizar el rendimiento de las instalaciones a través de la implementación o test de mejoras.

- > **Energía hidráulica:** apuesta en la implantación de nuevas tecnologías tanto en áreas de control medioambiental, como en el establecimiento de sistemas de movilidad y monitorización remota, sin olvidar la mejora del rendimiento de sus instalaciones hidráulicas.

- > **Almacenamiento:** orientadas hacia un aumento todavía mayor de la calidad y fiabilidad del suministro, en desarrollar soluciones conjuntas con los clientes y asimismo, en permitir una mayor y más fácil integración en la red de la electricidad de origen renovable.

Destaca el proyecto Windex, desarrollado en 2017, que consiste en la aplicación de sensorización y desarrollo de herramientas de tratamiento de la información para ampliar la vida útil y estructural de los parques eólicos de una forma segura.

### Reducción de emisiones y eficiencia energética

La compañía está realizando diferentes desarrollos tecnológicos en sus instalaciones. Además, continúa trabajando en la mejora de la eficiencia en sus plantas de carbón y ciclos combinados.

Destaca el proyecto de optimización de combustión a través de láseres, desarrollado durante 2017, que contribuye a seguir reduciendo de forma muy significativa las emisiones de NO<sub>x</sub> en la Central Térmica de Meirama.

### Redes

La apuesta de la compañía se divide en dos líneas de actuación:

- > **Puesta en valor de redes de gas:** donde los retos se centran en conseguir una mayor automatización de la red (actuación en remoto, reducción de cortes e interrupciones, mejora en la eficiencia de la operación y mantenimiento e incremento del rendimiento energético) y una mayor interacción con el cliente (eficiencia energética y gestión activa de la demanda).
- > **Redes eléctricas 4.0:** enfocada a la digitalización de las redes de distribución de electricidad, avanzando en la gestión de operación y mantenimiento de la red, e integrando al cliente en los flujos de información, a la vez que mejora los niveles de seguridad en el trabajo y calidad del suministro.

### Cliente

Gas Natural Fenosa tiene abiertas dos líneas de actuación en materia de innovación asociadas al cliente:

- > **Smart Client:** centrada en proporcionar productos y servicios de alto valor añadido para las diferentes tipologías de clientes finales. Esta área de innovación impulsa sus iniciativas apoyadas fundamentalmente en tres ejes de actuación: GEDIS y autoconsumo, integración de nuevas soluciones y *Data Analytics*.

- > Eficiencia energética y movilidad.

Como proyecto destacado, nos encontramos con Remote Building Analytics Platform, basado en el desarrollo de una herramienta de gestión energética (auditoría virtual) para clientes del mercado pymes. La herramienta se alimenta de datos procedentes de contadores inteligentes mediante los que se define una segmentación específica de clientes, con el fin de proponer medidas y actuaciones de eficiencia energética de manera masiva.

### Automatización y gestión de la información

Se trata de un área transversal que pretende aglutinar los proyectos que ya se están desarrollando en la compañía con el objetivo de ganar en sinergias y potenciar los resultados.

Destaca el proyecto Energy Harvesting UP4, que consiste en una prueba de concepto a nivel de laboratorio de un dispositivo basado en una lámina de material piezoeléctrico para generación de pequeñas cantidades de energía eléctrica. El dispositivo se introduce en la tubería de gas y mediante la interacción flujo estructura se produce la generación de energía. El objetivo es captar la energía para alimentación de sensores que se instalarán en la red de gas.



# 1969

## Llegada del gas natural a España

Hasta ese momento, el gas que se distribuía era un gas manufacturado producido en fábricas y más contaminante. Para introducir el gas natural, se impulsó la construcción de una planta de regasificación en el puerto de Barcelona, una red de comercialización en la zona y el primer barco metanero español: Laietà. En febrero de 1966, se empezó a recibir aprovisionamiento de gas natural licuado procedente de Libia.

Este avance supuso el detonante para la expansión de redes de distribución de gas en España.

# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado 2017

## Entorno, riesgos y oportunidades

Entorno. Pág. 42

Modelo de gestión de riesgos. Pág. 45

Principales riesgos. Pág. 48

Principales oportunidades. Pág. 50

## Entorno

### Entorno económico con crecimiento moderado

Se consolida un crecimiento mundial a dos velocidades:

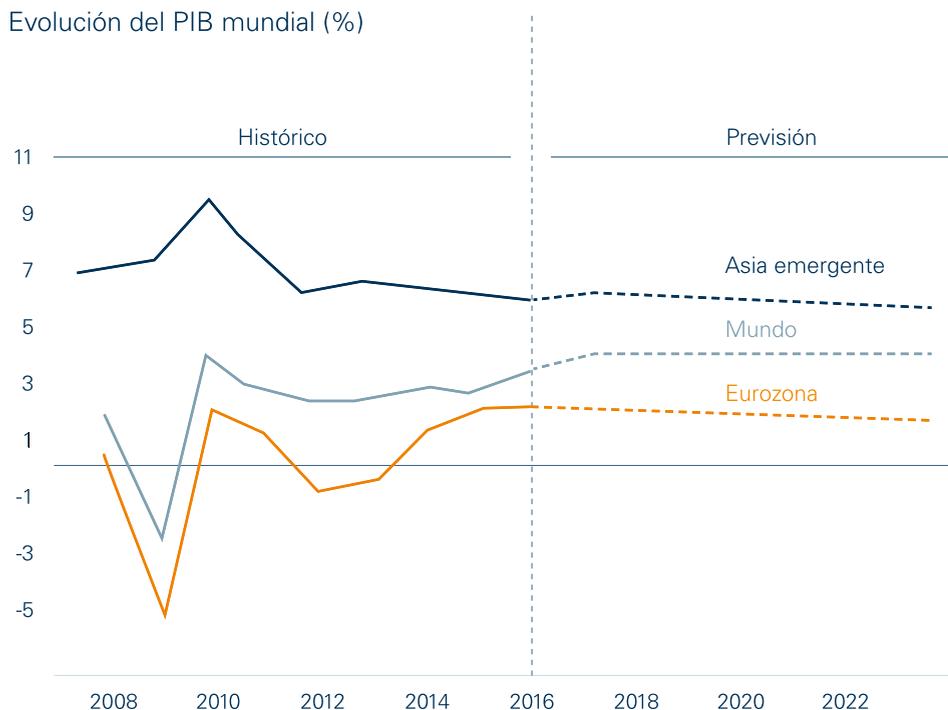
- Ralentización en economías desarrolladas: en la Eurozona se prevé que prosiga el proceso de recuperación económica. Por su lado, la economía española gana tracción en un contexto externo más

favorable. Aunque España crece por encima de la media de la UE, tenderá a converger a partir de 2020.

- Crecimiento desigual en economías emergentes: continúa el desplazamiento del epicentro de crecimiento económico mundial hacia Asia, aunque su fuerza disminuye por las dudas de la evolución de China. América Latina deja atrás la desaceleración de los últimos años, pero

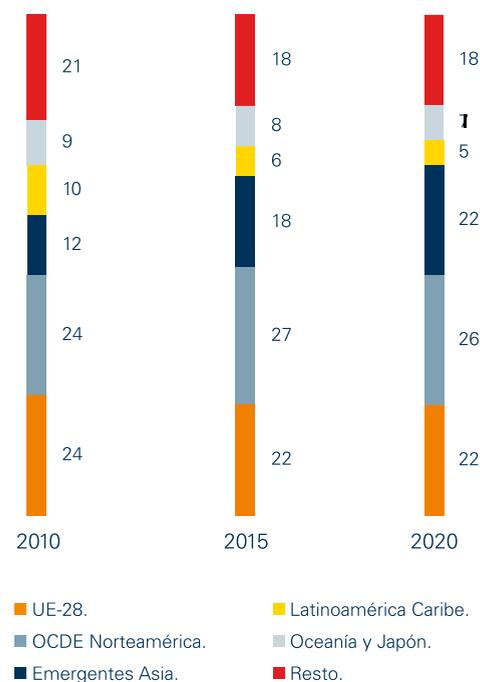
deberá abordar cambios en sus modelos productivos para ganar competitividad frente a Asia y continuar creciendo. Adicionalmente, algunas de las economías emergentes más relevantes (como Brasil, India o Rusia) crecen por debajo de su potencial debido a los bajos precios de las materias primas y a sus dificultades para acelerar inversiones en este contexto.

Evolución del PIB mundial (%)



Fuente: FMI y Caixabank Research.

% PIB mundial por región



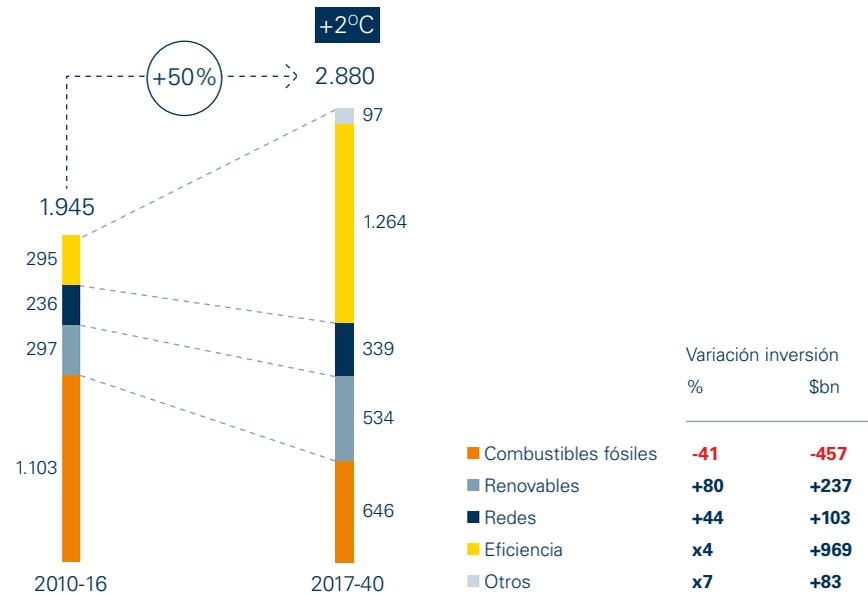
**Crecimiento de la demanda energética condicionada por las políticas medioambientales y por la incertidumbre sobre el precio de las commodities**

**Impacto en la demanda de las políticas climáticas**

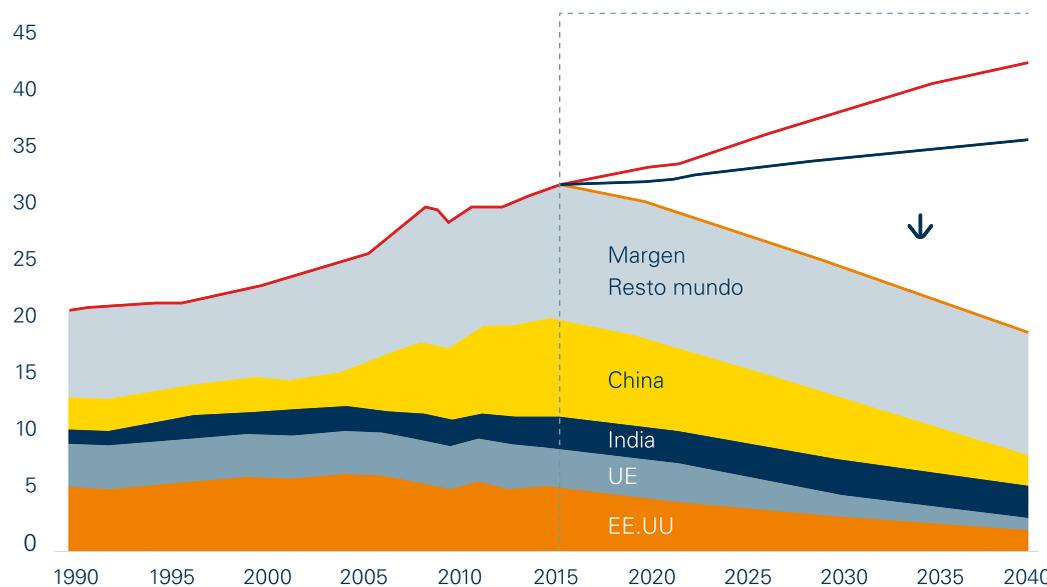
Los acuerdos de París (Cumbre sobre el Cambio Climático COP21) persiguen minimizar el impacto del cambio climático, lo cual implicaría una reducción de emisiones solo posible con una transformación energética a largo plazo.

La transformación energética puede ser una oportunidad, ya que requeriría incrementar la inversión, pero reconfiguraría el atractivo de los negocios y las inversiones.

Descarbonización - Inversión necesaria anual vs. Inversión anual histórica (capex/anual \$bn)



Evolución de las emisiones de CO<sub>2</sub> y escenarios IEA (Gton CO<sub>2</sub>)



**Contaminante**  
(Current Policies Scenario)  
Emisiones con políticas actuales.

Incremento de la temperatura global (2100)

**Nuevas políticas**  
(New Policies Scenario)  
Emisiones con políticas actuales. (Acuerdo de París COP21).

→ 2,7°C

**Objetivo 2°C**  
(Sustainable Development)  
Senda de emisiones para alcanzar el objetivo de los 2°C.

→ 2°C

Fuente: IEA World Energy Outlook 2017.

### Demanda de energía por regiones

Desde la perspectiva regional, en países desarrollados habrá un mayor grado de desvinculación de la demanda de energía con respecto a la economía, mientras que el foco de crecimiento energético se centrará en países en desarrollo.

En las economías desarrolladas, los objetivos medioambientales y la deslocalización industrial reducen su intensidad energética (demanda energética plana o decreciente).

El crecimiento del consumo energético continúa desplazándose a países en desarrollo:

- Una mayor urbanización, la industrialización y el crecimiento de la clase media aumentan el consumo energético per cápita en estas regiones.

- La generación renovable pasa a ser una alternativa competitiva sin necesidad de ayuda pública en muchas economías en desarrollo, limitando el espacio de crecimiento para la generación térmica en países donde predomina el carbón.

### Mix de combustibles a futuro

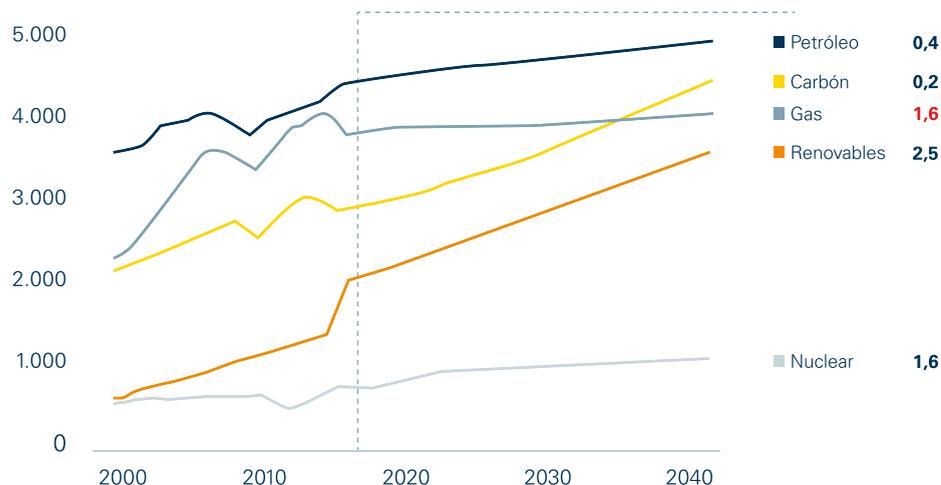
Aunque no existe una única senda para el cumplimiento de los objetivos climáticos, los escenarios más ambiciosos implicarían retos muy relevantes para los combustibles fósiles.

Las renovables, gracias a la reducción de costes de inversión, consolidan su liderazgo y serán la fuente de energía primaria de mayor crecimiento a medio y largo plazo. El gas natural seguirá siendo la energía fósil de mayor crecimiento en cualquiera de los escenarios de descarbonización, tomando el relevo del carbón en muchos segmentos de consumo.

Tanto el petróleo como sobre todo el carbón, serían los mayores perjudicados de llevarse a cabo una transición hacia el objetivo de 2°C. No obstante, el petróleo seguirá manteniendo su liderazgo como energía primaria más consumida al no contar con alternativas energéticas claras en muchos de sus usos finales (ej. transporte y petroquímica).

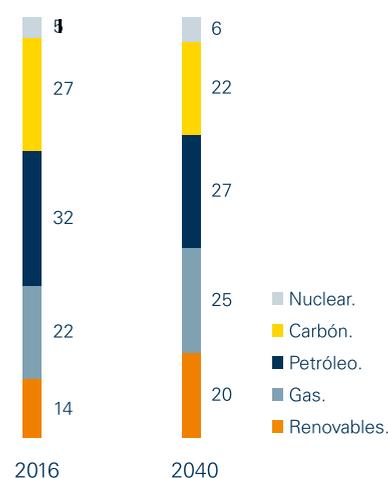
En consumo final de energía, la electricidad crecerá al doble de velocidad que cualquier otro combustible. Por un lado, el desarrollo de economías emergentes requiere de mayor uso de aplicaciones eléctricas (motores, sistemas de refrigeración, tecnologías de información, etc). Y por otro lado, la mayor electrificación en el hogar y en el transporte, así como la digitalización contribuirán a este crecimiento de la electricidad como energía final.

Demanda mundial de energía primaria WEO 2017 (Escenario NPS)



Fuente: IEA World Energy Outlook 2017 (escenario Sustainable Development).

Reparto de la energía primaria WEO 2017 (Escenario NPS) (%)



## Precios de la energía

El fin del ciclo alcista de las materias primas (*commodity supercycle*) junto con la revolución del gas y petróleo no convencional (*shale gas, tight oil, etc.*), han contribuido a un exceso de capacidad de producción de energía, que incrementa la incertidumbre de precios de las *commodities* energéticas:

- > aumentando la volatilidad de los precios energéticos,
- > limitando inversiones en infraestructuras que podrían provocar futuras tensiones de precios.

Por su lado, una mayor penetración de generación renovable a coste marginal cero impactará en los precios de los mercados mayoristas eléctricos. Esto obligará a que, en los próximos años, se configuren nuevos mecanismos de mercado con el fin de que se generen incentivos de precio, tanto para la nueva capacidad como para la ya existente.

## Los desarrollos tecnológicos afectan a varias fases de la cadena de valor de la energía, impactando en algunos casos a sus modelos de negocio

- > La tecnología aplicada a exploración y producción de hidrocarburos (aguas profundas, perforación horizontal, *fracking*, etc...) permite poner en producción vastas reservas a precios competitivos, pudiendo reactivar la demanda en ciertos segmentos y regiones.

- > Las tecnologías flotantes de almacenaje y regasificación (FSRU) ofrecen un gran potencial para el gas, al poder desarrollar mercados a gran velocidad (< 1 año), siendo estos mercados los que más han contribuido al crecimiento de la demanda de GNL de los últimos años.
- > La reducción de costes de generación renovable consolidan a esta fuente como líder en nuevas inversiones de generación eléctrica a nivel mundial.
- > La generación solar distribuida requiere aún de ayuda económica, pero es una solución cada vez más atractiva en determinadas regiones, reconfigurando el modelo tradicional de generación centralizada.
- > El desarrollo de baterías, tanto en su papel de activo de generación, como de soporte a la red o de almacenaje en el punto de consumo es, de momento, una tecnología en fase piloto con incipiente desarrollo en el horizonte de los próximos años.
- > El desarrollo del vehículo eléctrico requiere de ayudas para su implantación masiva, pero la reducción de costes y los límites a las emisiones en determinadas urbes pueden provocar una fuerte penetración en menos de una década, aumentando el consumo eléctrico y modificando la curva de carga eléctrica.
- > La digitalización, referida al sector energético como desarrollo de aplicaciones y servicios que transformen la relación con el cliente por una mayor conectividad, permitirá optimizar la gestión de la demanda (*smart devices*) e incrementar la cartera de productos y servicios.

## Modelo de gestión de riesgos

El modelo de gestión de riesgos 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 más relevantes. Con ello, la compañía puede anticiparse a las consecuencias de la materialización de ciertos riesgos, siendo percibida en los mercados como una compañía sólida y estable, con todos los beneficios que ello conlleva.

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

### Gobierno Corporativo

La gestión preventiva de los riesgos, que incluye cuestiones más allá de la dimensión económica de las actividades, es una de las actuaciones fundamentales en el Buen Gobierno Corporativo de Gas Natural Fenosa. La compañía, en el marco de su política de gestión y control de riesgos, a través del Comité de Riesgos, analiza y aprueba anualmente su perfil de riesgo y establece las medidas necesarias para mitigar este tipo de situaciones. Adicionalmente, la Comisión de Auditoría supervisa el funcionamiento de los sistemas de gestión y control de riesgos.

### Gestión de Riesgos

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.

### Auditoría Interna y compliance

Las distintas unidades de Auditoría Interna son responsables de desarrollar la función de aseguramiento y control. Para ello, la función de auditoría interna tiene un enfoque basado en riesgos, que proporciona aseguramiento independiente no vinculado a la gestión sobre la efectividad del sistema de control interno y de la evaluación y gestión de riesgos en todos los ámbitos del grupo.



### Órganos de gestión de riesgos

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

#### Comisión de Auditoría

Supervisa la eficacia del control interno y de los sistemas de gestión de riesgos de la compañía.

#### Comité de Riesgos

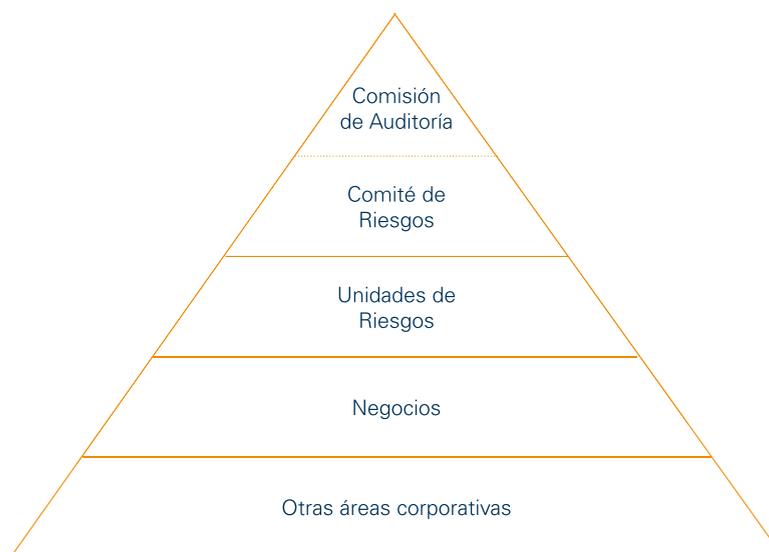
Es responsable de determinar y revisar el perfil de riesgo objetivo de la compañía. Asimismo, supervisa que toda la organización comprenda y acepte su responsabilidad en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos más relevantes.

### Unidades de Riesgos

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

### Negocios

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



### Otras áreas corporativas

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

### Categorías de riesgo

Cada unidad de negocio cuenta con información específica de los principales tipos de riesgos que le pueden afectar. Con ello se busca facilitar 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. Asimismo, incorpora la

capacidad de generación de recursos del activo y su estabilidad, 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 seleccionar carteras más eficientes.

> **Riesgo operacional**, 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 en la mejor gestión de su exposición, claves en la percepción del mercado reasegurador en relación a la excelencia operativa en Gas Natural Fenosa.



El modelo de gestión de riesgos de Gas Natural Fenosa busca garantizar la predictibilidad del desempeño de la compañía en todos los aspectos relevantes para sus grupos de interés.



Para mayor información del modelo de gestión de riesgos puede consultarse el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2017.

## Principales riesgos

Tipo de riesgo	Descripción	Gestión	Métrica	Tendencia	
<b>Riesgos de mercado</b>					
Precio de las materias primas	Gas	Volatilidad en los mercados internacionales que determinan el precio del gas.	Coberturas físicas y financieras. Gestión de la cartera.	Estocástica. ↑	Desacoples entre los contratos de largo plazo y los precios en <i>hubs</i> .
	Electricidad	Volatilidad en los mercados de electricidad en España y Portugal.	Coberturas físicas y financieras. Optimización del parque de generación.	Estocástica. ↑	Penetración de renovables con coste marginal cero y producción intermitente.
Tipo de cambio	Volatilidad en los mercados internacionales de divisa.	Diversificación geográfica. Coberturas mediante financiación en moneda local y derivados. Seguimiento de la posición neta.	Estocástica.	↔	Incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento en Latinoamérica.
Tipo de interés	Volatilidad en los tipos de financiación.	Coberturas financieras. Diversificación de fuentes de financiación.	Estocástica.	↓	Incremento de la fortaleza financiera en un contexto de ágil desapalancamiento.
<b>Riesgo de crédito</b>					
Crédito	Incertidumbre sobre la evolución de los ratios de morosidad condicionados por el ciclo económico.	Análisis de solvencia de clientes para definir condiciones contractuales específicas. Proceso de recobro.	Estocástica.	↔	Se espera una recuperación lenta en España, acorde con su normalización macroeconómica.

Tipo de riesgo	Descripción	Gestión	Métrica	Tendencia	
<b>Riesgos operativos</b>					
<b>Regulatorio</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.	Escenarios.	↔	Diferentes unidades de negocio con distintos niveles de maduración.
<b>de gas</b>	Desajuste entre la oferta y la demanda de gas.	Optimización de contratos y activos a nivel global.	Estocástica.	↔	Atonía coyuntural de la demanda en España.
<b>Volumen</b>	Reducción del hueco térmico disponible. Incertidumbre en el volumen de producción hidráulica.	Optimización del balance comercialización-generación.	Estocástica.	↑	Atonía de la demanda en España, tensionando el hueco térmico ante el incremento de participación en renovables.
<b>Operacional: riesgos asegurables</b>	Accidentes, daños o indisponibilidades en los activos de Gas Natural Fenosa.	Planes de mejora continua. Optimización del coste total de riesgo y de las coberturas.	Estocástica.	↓	Desarrollo de unidades específicas de supervisión.
<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.	Escenarios.	↔	Estabilización de las puntuaciones del índice RepTrak.
<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.	Escenarios.	↓	Implantación de un Sistema Integrado de Gestión, certificado y auditado anualmente por Aenor.

Tipo de riesgo	Descripción	Gestión	Métrica	Tendencia
<b>Riesgos operativos</b>				
<b>Operacional: cambio climático</b>	<p>Evolución de factores medioambientales consecuencia del cambio climático.</p> <p>Regulación orientada a combatirlo.</p>	<p>Posicionamiento corporativo frente al cambio climático.</p>	<p>Escenarios/ Estocástica.</p>	<p>↑</p> <p>Incertidumbre sobre las políticas a desarrollar orientadas al fomento de la eficiencia energética.</p>
<b>Operacional: exposición geopolítica</b>	<p>Presencia de activos propios o contratos de suministro en áreas geográficas de delicada estabilidad política.</p>	<p>Diversificación entre países y áreas geográficas.</p> <p>Pólizas de seguro específicas.</p>	<p>Escenarios/ Estocástica.</p>	<p>↔</p> <p>Estancamiento de la situación en Oriente Próximo/Magreb.</p>

**Métricas empleadas:**

- **Estocástica:** generación de sendas de evolución de las magnitudes más relevantes, tomando como riesgo la máxima desviación respecto al escenario de referencia, de acuerdo a un nivel de confianza predeterminado. Las magnitudes mencionadas son, típicamente, ebitda, beneficio después de impuestos, *cash-flow* o valor.
- **Escenarios:** análisis del impacto respecto al escenario de referencia de un número limitado de posibles incidencias.



Los riesgos de carácter financiero (tipo de interés, tipo de cambio, precio de las materias primas (*commodities*), riesgo de crédito y riesgo de liquidez) se desarrollan en la Nota 17 del Informe Financiero Anual Consolidado 2017.

## Principales oportunidades

Las principales oportunidades con las que Gas Natural Fenosa cuenta son:

- > **Mix de generación.** El parque de generación de Gas Natural Fenosa, dominado por centrales de ciclo combinado, cuenta con la flexibilidad necesaria para adaptarse a distintas situaciones de mercado. Resulta así, un activo valioso en el aprovechamiento de oportunidades relacionadas con la volatilidad de los precios y volúmenes demandados en los mercados de gas y electricidad.
- > **Portfolio de aprovisionamiento de gas natural y GNL.** La gestión de gasoductos, la participación en plantas y la flota de buques 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.
- > **Equilibrada posición** estructural en negocios y áreas geográficas, muchos de ellos con flujos estables, independientes del precio de las *commodities*, que permiten optimizar la captura de los crecimientos de demanda energética y maximizar las oportunidades de nuevos negocios en nuevos mercados.
- > **Generación internacional.** Incremento de la capacidad de generación renovable a nivel internacional, dada la competitividad en costes de las energías renovables y la presencia de Gas Natural Fenosa en mercados en crecimiento.
- > **Desarrollos tecnológicos e innovación.** Gas Natural Fenosa apuesta por los proyectos de investigación y desarrollo e innovación, como medio para generar un suministro de energía fiable y sostenible.



# 1995

## Expansión internacional: nuevos horizontes y oportunidades

En la década de los noventa, Gas Natural Fenosa inició una de las etapas más significativas de su historia reciente: el salto a los mercados extranjeros. Comenzó su expansión internacional con la adquisición de activos en Argentina. Cinco años después, inició nuevas actividades en Brasil, Colombia y México. La experiencia fue tan positiva que, a los pocos meses, contaba con más clientes en su área internacional que en la nacional.

# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado **2017**

## Estrategia

Bases estratégicas. **Pág. 54**

Pilares del Plan Estratégico 2016-2018. **Pág. 56**

Perspectivas 2018. **Pág. 57**

## Bases estratégicas

Con el fin de lograr los objetivos establecidos, Gas Natural Fenosa define líneas estratégicas a medio plazo que se actualizan de forma periódica, adaptándose a la coyuntura actual y futura y teniendo en cuenta las especificidades de las distintas líneas de negocio que componen la compañía.

El ciclo de planificación estratégica se define como un proceso recurrente que parte de la reflexión estratégica, se concreta en los planes de negocio de cada unidad de negocio y corporativas y se integra en el plan de negocio integrado del grupo.

El ciclo de planificación estratégica se define como un proceso recurrente que parte de la reflexión estratégica y se integra en el plan de negocio integrado del grupo.

## El ciclo de planificación energética

### > Reflexión estratégica

Formalización de la visión del grupo con horizonte a medio plazo.

Enfoque *top-down*.

### > Planes de negocio

Formalización de los objetivos de las unidades de negocio y corporativas.

Enfoque *bottom-up*. Plan de negocio integrado.

Formalización de los objetivos del grupo integrando los planes de negocio.



### > Seguimiento y reporting

Fuente única de información de gestión del grupo y de las unidades de negocio y corporativas.

Gestión estratégica de la información para dar soporte a la toma de decisiones.

### > Presupuesto

Presupuesto de explotación.

Presupuesto de inversiones.



La coordinación de los procesos de planificación estratégica, presupuestación anual y el seguimiento continuo facilitan una toma de decisiones ágil y eficaz.

La visión estratégica de la compañía para el periodo 2016-2020 establecía una serie de compromisos de cumplimiento de objetivos para 2018 y aspiraciones al 2020. También definía las perspectivas por áreas de negocio y los objetivos financieros del grupo para dicho periodo. Gas Natural Fenosa tiene previsto presentar, a lo largo del primer semestre de 2018, el Plan Estratégico 2018-2020 que actualiza sus objetivos.

Los pilares del Plan Estratégico de Gas Natural Fenosa son:



Enmarcado en el seguimiento de la evolución del entorno, el Plan Estratégico establece:

- > Modelo y objetivos de gestión de los negocios.
- > Ejecución de un nuevo plan de eficiencias.
- > Gestión continúa del *portfolio* de negocio y su encaje estratégico.

El Plan Estratégico se concreta en los distintos planes de negocio.

## Pilares del Plan Estratégico 2016-2018

La visión estratégica 2016-2018 sentaba sus bases en torno a tres líneas de desarrollo (redes, generación y comercialización de gas), con el objetivo de permitir a Gas Natural Fenosa seguir creciendo en el futuro:

> **Redes.** En redes de gas, la inversión en la gasificación de Chile y México, la entrada en el negocio de distribución en la región de Arequipa, en Perú; las nuevas licencias; y crecimiento adicional derivado de la conversión de los nuevos puntos de gas licuado de petróleo (GLP) en España.

En redes de electricidad, inversión en *smart grids* en España, inversiones para cubrir la demanda adicional en Chile y Panamá; y subtransmisión eléctrica en Chile, impulsada por nuevas instalaciones renovables.

> **Generación de electricidad.** Mejora de la eficiencia y del rendimiento del parque de generación, con la incorporación de 3.500 MW al parque global, de los que 2.500 MW son para renovables (España e internacional) y 500-1.000 MW de proyectos de ciclo combinado que contribuirán al desarrollo *downstream* del negocio de GNL. Crecimiento y desarrollo del negocio internacional de generación a través de la filial GPG.

> **Comercialización de gas.** Nuevos contratos de aprovisionamiento de gas, por un total de aproximadamente 11 bcm correspondientes a los dos proyectos de Cheniere (Sabine Pass y Corpus Christi) y del proyecto Yamal LNG en Rusia; adicionalmente se adaptarán y renegociarán los contratos existentes de suministro de gas para reflejar las condiciones de mercado de referencia. Asimismo, incremento de la capacidad de la flota de buques metaneros añadiendo cuatro (dos ya incorporados en 2016), así como una unidad móvil de regasificación. Gracias a su mayor tamaño, supondrán una capacidad conjunta adicional de casi un millón de metros cúbicos. En cuanto al ebitda, se espera un aumento en torno al 10%.

Con los resultados de 2017 se constata el buen progreso en el cumplimiento de los pilares del plan estratégico 2016-2018:

Pilares	Principales objetivos	Cumplimiento
<b>1</b> La generación de caja sostiene el dividendo futuro.	> Dividendo mínimo de 1€/acción ( <i>pay-out</i> mínimo del 70%).	✓
<b>2</b> Estricta disciplina financiera.	> Mantenimiento de las calificaciones crediticias S&P (BBB) y Moody's (Baa2). > Reducción del coste de la deuda en 80pbs hasta 3,5%. > Deuda neta ajustada/ebitda ~3,2x <sup>1</sup> . > Disciplina en la asignación de capital: ROACE 2017~ 7%.	✓
<b>3</b> Plan de eficiencias.	> Ahorros acumulados en 2017 de 150m€ (vs. objetivo inicial de 135m€). > Lanzamiento del nuevo plan de eficiencias 2018-2020.	✓
<b>4</b> Gestión de la cartera de activos.	> Venta de distribución gas España (20%), Italia y Colombia. > Inversiones generadoras de valor en proyectos de renovables en España, Brasil, Australia y Chile.	✓
<b>Beneficio neto 2017</b>	<b>Objetivo de beneficio neto de ~ €1,3-1,4 bn cumplido.</b>	✓

<sup>1</sup> Ajustado por (i) ingresos por 1.500 millones de euros por la venta del 20% del negocio de distribución de gas España. (ii) ingresos por ~739 millones de euros por la venta de distribución y comercialización de gas en Italia, e (iii) ingresos por ~334 millones de euros por el 41,9% pendiente de la venta de distribución de gas Colombia, estimados en el primer semestre de 2018.

## Perspectivas 2018

A continuación se detallan las perspectivas por negocio para 2018:

Actividades	Perspectivas 2018	Principales palancas
Redes	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entrada en vigor en abril de 2018 de la tercera fase y última de la revisión integral en Argentina (tarifa completa) con un impacto positivo estimado en ebitda de más de 100 millones de euros vs. 2017.</li> <li>&gt; Crecimiento orgánico continuado en México, apoyado en las nuevas concesiones de distribución de gas otorgadas en Tabasco, Campeche y Yucatán (Quintana, en proceso).</li> <li>&gt; Crecimiento orgánico continuado en Chile del negocio de gas natural, apoyado por el aumento neto de +30.000 puntos de suministro en las regiones actuales y la creciente demanda de calefacción.</li> <li>&gt; Crecimiento orgánico continuado en Chile del negocio de electricidad, apoyado por el aumento neto de +80.000 puntos de suministro y mejora del entorno macroeconómico.</li> <li>&gt; Crecimiento continuado de distribución de gas en España, compensado por el impacto negativo de la remuneración de los contadores de gas, con un impacto negativo estimado de ~40 millones de euros de acuerdo con los nuevos precios de alquiler de contadores publicados por ley.</li> </ul>
Generación internacional	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Crecimiento asegurado con el lanzamiento de fotovoltaicas en Brasil (segundo semestre de 2017) y parque eólico en Australia (segundo semestre de 2018).</li> </ul>
<b>Actividades reguladas:</b> crecimiento orgánico continuado en redes y crecimiento asegurado en generación internacional.		
Comercialización de gas	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Volúmenes estables con &gt;85% del volumen de ventas para 2018 ya contratado y asegurado.</li> <li>&gt; Estimaciones positivas en la revisión ordinaria de los contratos de aprovisionamiento en 2018 (~60% del total de los contratos de aprovisionamiento de Gas Natural Fenosa) que fueron establecidos en otro contexto de mercado.</li> <li>&gt; Tendencias positivas en GNL internacional juegan favorablemente en la negociación de contratos con clientes finales.</li> <li>&gt; Progreso en nuevas iniciativas de negocio orientadas hacia una clientela rentable de tamaño medio y segmentos de mercado atractivos (regasificadoras flotantes, soluciones a pequeña escala, <i>bunkering</i>).</li> </ul>
Electricidad España	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se estima la normalización de los niveles de producción hidráulica ~3,0TWh.</li> <li>&gt; Progresiva recuperación de los precios OMIP para 2018 hasta 52€/MWh de finales de diciembre 2017, usados como referencia en nuevos contratos y renovaciones, reflejando los mayores costes de generación.</li> <li>&gt; Reducción de los márgenes en PVPC causados por el aumento de los requerimientos regulatorios y mayor impacto del bono social en 2018.</li> </ul>
<b>Actividades liberalizadas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Perspectiva positiva en comercialización de gas explicada por la revisión ordinaria de los contratos de suministro de gas y mejora de los precios de GNL internacionales.</li> <li>&gt; Se estima la recuperación de electricidad España respaldada por la normalización de la producción hidráulica y recuperación de los precios de comercialización.</li> </ul>		

Por otro lado, las perspectivas financieras para 2018 se detallan a continuación:

Actividades	Perspectivas 2018	Principales palancas
Plan de eficiencias 2018-2020	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Acelerando la implantación del plan de eficiencias 2018-2020, adelantando ~110 millones de euros de los costes de reestructuración de 2018 a 2017.</li> <li>&gt; Ahorros acumulados estimados de ~105 millones de euros netos de los costes de reestructuración para 2018.</li> </ul>
Coste de la deuda	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Impacto positivo progresivo de los esfuerzos de gestión del pasivo en el resultado financiero.</li> <li>&gt; Se estima una mayor reducción del coste de la deuda actual de 3,5% en 2017.</li> </ul>
Tipo impositivo	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se mantiene al 21,5% (tipo impositivo recurrente).</li> </ul>
Efecto de traslación de divisas	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Perspectiva de tipos de cambio desfavorable (USD, CLP, BRL, MXN, ARG).</li> </ul>
Plusvalías (Italia)	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se estiman plusvalías después de impuestos de ~190 millones de euros a fecha de cierre (1S18).</li> </ul>
Contribución positiva significativa de eficiencias operativas y de deuda/fiscales, solamente compensadas por unas perspectivas no tan favorable en el tipo de cambio.		

El Plan Estratégico 2018-2020 actualizará las líneas estratégicas a desarrollar para que Gas Natural Fenosa continúe en su senda de crecimiento orgánico en 2018 y en años sucesivos.



# 2002

## Garantizando la seguridad de suministro

San Roque, Cádiz, con una potencia de 400 MW, fue el primer ciclo combinado de España. La compañía siempre ha apostado por un mix energético equilibrado y competitivo, con energías procedentes de diferentes fuentes de generación: centrales nucleares, centrales de ciclo combinado, centrales hidráulicas, y ahora las renovables.

Los ciclos combinados han sido y son fundamentales para garantizar la seguridad de suministro y la disponibilidad inmediata de energía.

# 175

1843  
2018

años llenos de historia  
y de energía





Informe Anual Integrado 2017

## Gobierno Corporativo

Modelo de Gobierno Corporativo. Pág. 62

Junta General de Accionistas. Pág. 62

Consejo de Administración. Pág. 63

Comité de Dirección. Pág. 66

Política de remuneraciones. Pág. 67

## Modelo de Gobierno Corporativo

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, asumiendo para ello prácticas avanzadas de gobierno corporativo.

El conjunto de normas de gobierno está formado básicamente por:

- > Estatutos Sociales (actualizados en 2017).
- > Reglamento del Consejo de Administración y sus comisiones (actualizado en 2016).
- > Reglamento de la Junta General de Accionistas (actualizado en 2015).
- > Código Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores.
- > Política de Derechos Humanos.
- > Código Ético (actualizado en 2015).

El 21 de septiembre de 2016, los accionistas de Gas Natural Fenosa, Criteria Caixa, S.A.U. (Criteria) y Repsol, S.A. (Repsol) comunicaron la venta a GIP III Canary 1, S.à.r.l. (GIP) de las acciones representativas del 20% (10% en el caso de Criteria y 10% en el caso de Repsol) del capital de Gas Natural SDG, S.A., conforme lo

establecido en el contrato de compraventa suscrito el 12 de septiembre de 2016. Como consecuencia de dicha venta, la composición del Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa y de sus Comisiones se modificó en 2016 y se fijó en el Reglamento de su Consejo de Administración una mayoría de dos tercios de los consejeros para la aprobación de ciertas materias reservadas.

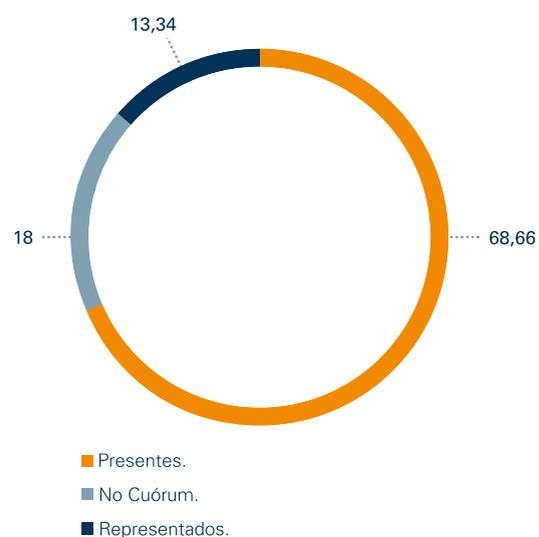
En 2017, la Junta General de Accionistas nombró por cooptación a los siguientes consejeros:

- > D. Alejandro García-Bragado (dominical Criteria).
- > D. Marcelino Armenter (dominical Criteria).
- > D. William Woodburn (dominical GIP).
- > D. Rajaram Rao (dominical GIP).
- > D. Mario Armero (dominical GIP).
- > Dña. Helena Herrero (independiente).

## Junta General de Accionistas

Tienen derecho a asistir físicamente los accionistas que, de forma individualizada o agrupadamente con otros, sean titulares de 100 acciones, siempre que las tengan inscritas en el correspondiente registro contable con cinco días de antelación.

Cuórum de asistencia a la Junta General de Accionistas 2017: **(82%)**.



Más información sobre las normas de gobierno se puede encontrar en la página web [www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com).



## Consejo de Administración

Gas Natural Fenosa estructura el funcionamiento de su máximo órgano de administración, el Consejo de Administración, a través de su funcionamiento en pleno y en comisiones, en atención a los requerimientos de la Ley de Sociedades de Capital. Por ello, el Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa cuenta con una Comisión de Auditoría y una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que ejercen las funciones que la Ley les encomienda.

Adicionalmente, el Consejo cuenta con una Comisión Ejecutiva, que se ocupa de resolver los asuntos más operativos sobre los que tiene competencias el Consejo.

Durante 2017, en el ejercicio de sus competencias, el Consejo de Administración, consideró, entre otros, los siguientes temas, en pleno o en sus comisiones:

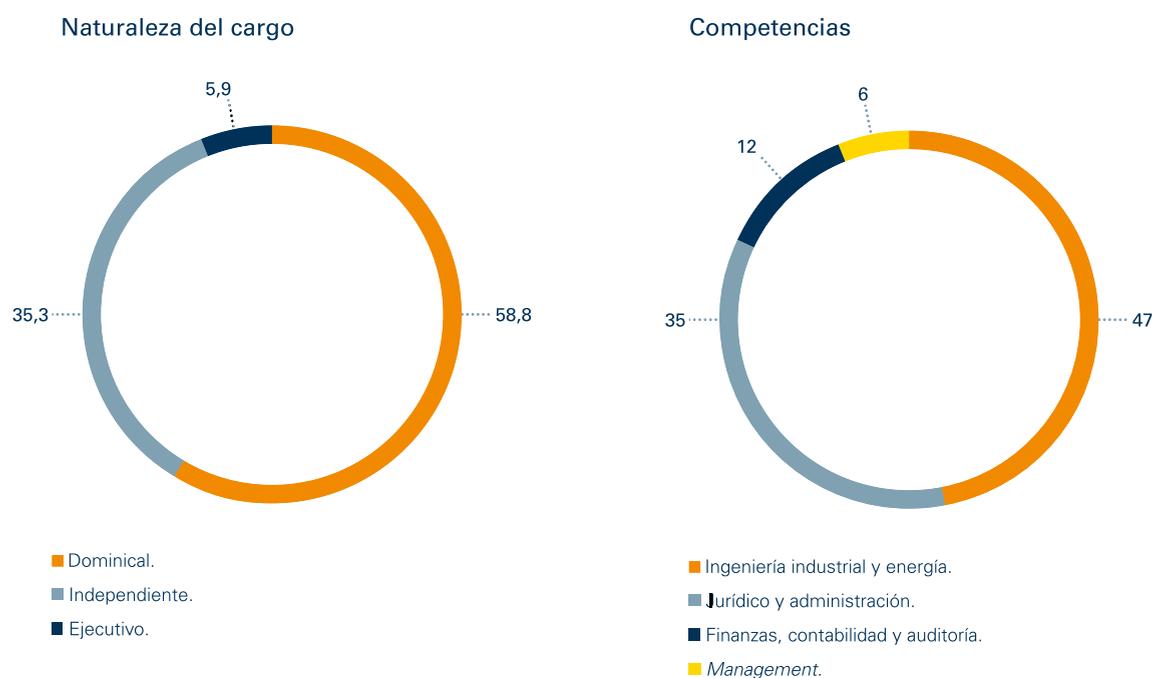
- Seguimiento y supervisión mensual, semestral y anual del desarrollo del negocio.
- Aprobación de cuentas y demás actuaciones exigidas por la normativa contable y/o de mercado de valores.
- Debate estratégico encaminado a la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2018-2020.
- Presupuestación, plan de financiación, plan de inversiones y demás actuaciones en materia de programación de actividades y disciplina financiera.
- Plan de eficiencias.
- Traslado de sede social.
- Examen de los principales riesgos de la compañía y de sus sistemas de control.
- Operaciones corporativas, entre las que estuvieron las desinversiones realizadas en Italia, Colombia y en el negocio de distribución de gas en España.
- Actuaciones en materia de gobierno corporativo: además de las habituales (Informe Anual de Gobierno Corporativo, Informe Anual de Retribuciones, etc), en 2017, se contó con asesoramiento externo en el proceso de evaluación del funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comisiones, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Convocatoria de la Junta General de Accionistas, incluyendo propuesta de designación de nuevos consejeros y propuesta de reparto de dividendo.
- Responsabilidad Social Corporativa.

## Composición del Consejo de Administración y las distintas comisiones (a 31 de diciembre de 2017)

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

Durante el ejercicio de 2017, no se produjo ningún cese ni nombramiento de consejeros.

## Perfil del Consejo de Administración (%)



## Actividades y desempeño del Consejo de Administración

## Número de reuniones del Consejo de Administración y sus comisiones

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
2017	15	3	10	5
2016	15	6	7	8

El 6 de febrero de 2018, el Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa nombró presidente ejecutivo a D. Francisco Reynés Massanet habiendo renunciado D. Rafael Villaseca Marco a su cargo de consejero delegado de la compañía. Asimismo, D. Isidro Fainé Casas renunció a su cargo de presidente y fue nombrado presidente de honor de Gas Natural Fenosa.

## Comité de Dirección

En cuanto a la estructura de dirección de Gas Natural Fenosa, dependiente del presidente ejecutivo, existe un Comité de Dirección integrado por:



Francisco Reynés Massanet  
Presidente ejecutivo



Carlos J. Álvarez Fernández  
Dirección General  
Económico-Financiera



Sergio Aranda Moreno  
Dirección General  
de Latinoamérica



Antonio Basolas Tena  
Dirección General de  
Estrategia y Desarrollo



José Mª Egea Krauel  
Dirección General de  
Planificación Energética



Manuel Fernández Álvarez  
Dirección General de Negocios  
Mayoristas de Energía



Antonio Gallart Gabás  
Presidente de Compañía General  
de Electricidad, S.A.



Manuel García Cobaleda  
Dirección General de Servicios  
Jurídicos y Secretaría del Consejo



Jordi Garcia Tabernero  
Dirección General de  
Comunicación y Relaciones  
Institucionales



Daniel López Jordà  
Dirección General de Negocios  
Minoristas de Energía



Antoni Peris Mingot  
Dirección General de  
Negocios Regulados



Rosa María Sanz García  
Dirección General de  
Personas y Recursos

## Política de remuneraciones

### Consejo de Administración

El Informe Anual sobre la remuneración de los consejeros se presentó como punto separado del orden del día y con carácter consultivo a la Junta General de Accionistas que se celebró en 2017.

La retribución con respecto a los consejeros, por su pertenencia al Consejo de Administración y sus comisiones, está compuesta exclusivamente por unas asignaciones fijas que se determinan en función de los cargos desempeñados.

El Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, acordó mantener, sin variación para el ejercicio 2017, las mismas retribuciones por la pertenencia al Consejo de Administración y a la Comisión Ejecutiva (que se han aplicado desde 2007) y las retribuciones como miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y como miembro de la Comisión de Auditoría (que se han aplicado desde 2015).

### Retribución por pertenencia al Consejo de Administración y sus comisiones (euros/anuales)

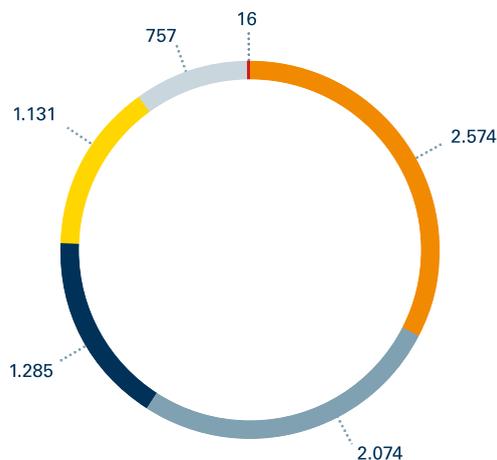
Presidente del Consejo de Administración	550.000
Consejero	126.500
Presidente de la Comisión Ejecutiva	550.000
Miembro de la Comisión Ejecutiva	126.500
Miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	25.000
Miembro de la Comisión de Auditoría	40.000

El Consejo de Administración, en su sesión de 6 de febrero de 2018, y previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, determinó la remuneración para 2018 de los miembros del Consejo de Administración en su condición de tales, manteniéndose invariables los importes anteriores.

Concepto	Objetivo	Criterios
Retribución fija.	Retribuir el nivel de responsabilidad de estas funciones.	Se asegura que la retribución sea competitiva respecto de la aplicada por las compañías comparables.
Retribución variable anual.	Vincular la retribución con los resultados de la compañía a corto plazo.	Se calcula valorando la consecución de objetivos del ejercicio: económicos (ebitda, resultado neto, fondo de maniobra operativo/cifra de negocios), de eficiencia (consecución de sinergias); de crecimiento de negocio (incremento neto de puntos de suministro de gas y ventas de GNL en el exterior); y de calidad, seguridad y siniestralidad (índice de siniestralidad, índices medioambientales y satisfacción clientes).
Retribución variable plurianual.	Fortalecer el compromiso con la consecución de los objetivos establecidos en los planes estratégicos.	Se calcula aplicando el grado de consecución de objetivos económicos de optimización y disciplina financiera (ebitda, deuda neta/ebitda, capitalización bursátil y valor empresa/ebitda) cada uno con una ponderación del 25%. Se encuentran vigentes los programas de retribución 2015-2017, 2016-2018 y 2017-2019.
Otros conceptos.	Garantizar las prestaciones asistenciales y generales de la compañía.	Seguros de salud y vida. Bonificación energía.

Adicionalmente, la retribución se complementa con aportaciones al plan de pensiones y al seguro de ahorro colectivo.

Retribución agregada del Consejo de Administración devengada en 2017 por tipo de retribución (miles de euros)



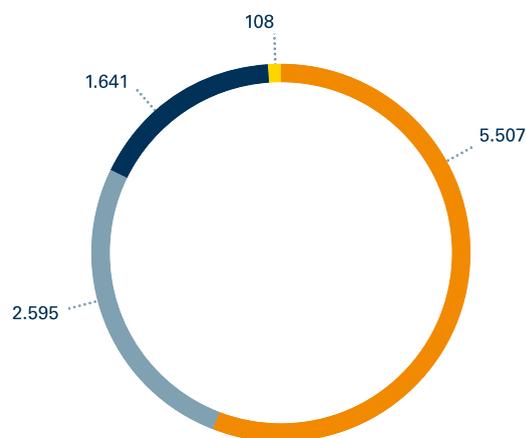
- Por pertenencia al Consejo.
- Por pertenencia a las comisiones del Consejo.
- Retribución fija.
- Retribución variable corto plazo.
- Retribución variable plurianual.
- Otros conceptos.

## Comité de Dirección

El Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, determina la política general de retribución de los miembros del Comité de Dirección.

El modelo retributivo cuenta con los mismos componentes que los anteriormente indicados con respecto al consejero delegado por sus funciones ejecutivas. En su caso, además de los objetivos de grupo, también cuenta con objetivos individuales.

Retribución agregada del Comité de Dirección y del director de Auditoría Interna<sup>1</sup> que se devengó en 2017 por tipo de retribución (miles de euros)



- Retribución fija.
- Retribución variable corto plazo.
- Retribución variable plurianual.
- Otros conceptos.

<sup>1</sup> De acuerdo a la Circular 5/2013 de la CNMV, las retribuciones de la alta dirección deben incluir a los directivos que tienen dependencia directa del primer ejecutivo de la compañía y también al director de Auditoría Interna.



Para mayor información sobre la política de remuneraciones se puede consultar el Informe Anual sobre Remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración 2017 así como el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2017.



# 2014

## Constitución de Global Power Generation

Global Power Generation (GPG) se constituye por Gas Natural Fenosa (75%) y KIA (25%, a través de su filial Wren House Infrastructure), como el vehículo para canalizar su actividad de generación eléctrica internacional, uno de los principales vectores de crecimiento definidos por el grupo. Desde su creación, GPG desarrolla y gestiona activos de generación, con un enfoque global y utilizando tecnologías en las que la experiencia del grupo garantiza el éxito y, a través de sus últimas adquisiciones, fortalece su apuesta por la generación renovable.

# 175

1843  
2018

años llenos de historia

y de energía





Informe Anual Integrado 2017

## Resultado del ejercicio

Compromiso con los resultados. Pág. 72

Excelencia en el servicio. Pág. 81

Gestión responsable del medio ambiente. Pág. 84

Interés por las personas. Pág. 88

Seguridad y salud. Pág. 93

Cadena de suministro responsable. Pág. 98

Compromiso social. Pág. 102

Integridad y transparencia. Pág. 107



## Compromiso con los resultados

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Humano.
- > Social.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Ebitda.
- > Resultado neto.
- > Inversiones.
- > Endeudamiento.
- > *Pay out*.



¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

En un entorno desafiante, Gas Natural Fenosa actúa con el objetivo de mantener un sólido perfil financiero y de negocio. El modelo de negocio busca un equilibrio entre las actividades reguladas o contratadas y las no reguladas, y sigue una estricta política financiera.

¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Proteger los negocios actuales donde actuamos, estableciendo las bases para el crecimiento futuro.
- > Continuar con el historial financiero de Gas Natural Fenosa.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Adjudicación de 667 MW de energía eólica y 250 MW de potencia fotovoltaica a Gas Natural Fenosa Renovables, en las subastas realizadas por el Gobierno de España.
- > Firma de un acuerdo para vender una participación minoritaria del 20% en la sociedad titular de los activos de distribución de gas natural en España, por valor de 1.500 millones de euros.
- > Puesta en operación comercial del primer proyecto de generación fotovoltaica en Brasil, de 68 MW.
- > Acuerdo con 2i Rete Gas y Edison de la venta de sus sociedades y activos en Italia.
- > Venta de la participación en distribución de gas en Colombia al fondo canadiense Brookfield.
- > Operaciones de optimización de la estructura de la deuda entre las que destacó la primera emisión de bonos verdes de 800 millones de euros para financiar proyectos renovables, con un cupón anual de 0,875%.

## Resultados (millones de euros)

	2017	2016	2015
Importe neto de la cifra de negocio	23.306	21.908	26.015
Ebitda	3.915	4.664	5.264
Beneficio de explotación	2.112	2.764	3.261
Beneficio neto atribuible	1.360	1.347	1.502

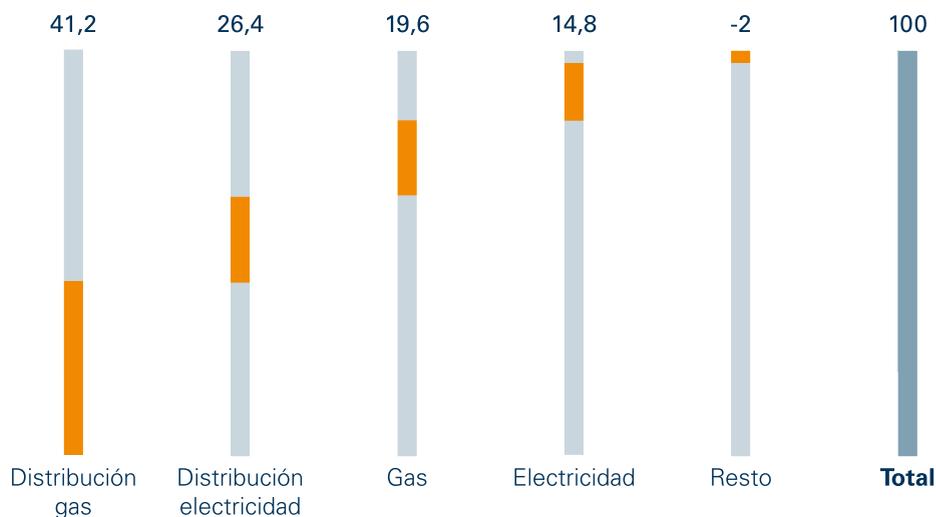
## Análisis de los resultados consolidados

El beneficio neto del ejercicio 2017 se situó en 1.360 millones de euros y aumentó un 1,0% frente al del año 2016.

El ebitda consolidado del año 2017 disminuyó en 749 millones de euros y alcanzó los 3.915 millones de euros, con una disminución del 16,1% respecto al ejercicio anterior, una vez reexpresados los negocios de distribución de gas en Italia y en Colombia, de distribución de electricidad en Moldavia, de comercialización de gas en Italia y de generación de electricidad en Kenia. No obstante, el ejercicio 2017, por un lado, no incorporó los resultados de Electricaribe; y por otro, registró un incremento de los gastos de personal no recurrentes básicamente por el lanzamiento del nuevo plan de eficiencias 2018-2020 por 110 millones de euros, por lo que, en términos homogéneos, la disminución solo sería del 8,8%.

La evolución de las monedas en su traslación a euros en el proceso de consolidación tuvo un impacto negativo en el ebitda del año 2017 de 15 millones de euros respecto al ejercicio 2016, causado fundamentalmente por las depreciaciones del dólar, del peso argentino y del peso mexicano.

Contribución del ebitda por actividades (%)

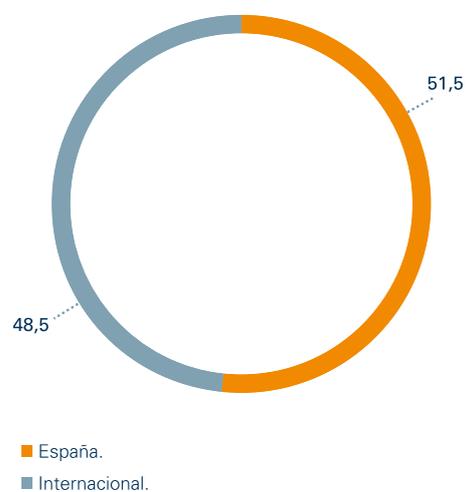


En el gráfico adjunto se pueden apreciar las distintas contribuciones al ebitda por líneas de negocio y su diversificación, donde destaca la aportación de la actividad de distribución de gas, con un 41,2% del total consolidado. Le siguen la actividad de distribución de electricidad, con un 26,4%; la actividad de gas, con un 19,6%; y la actividad de electricidad, con un 14,8%.

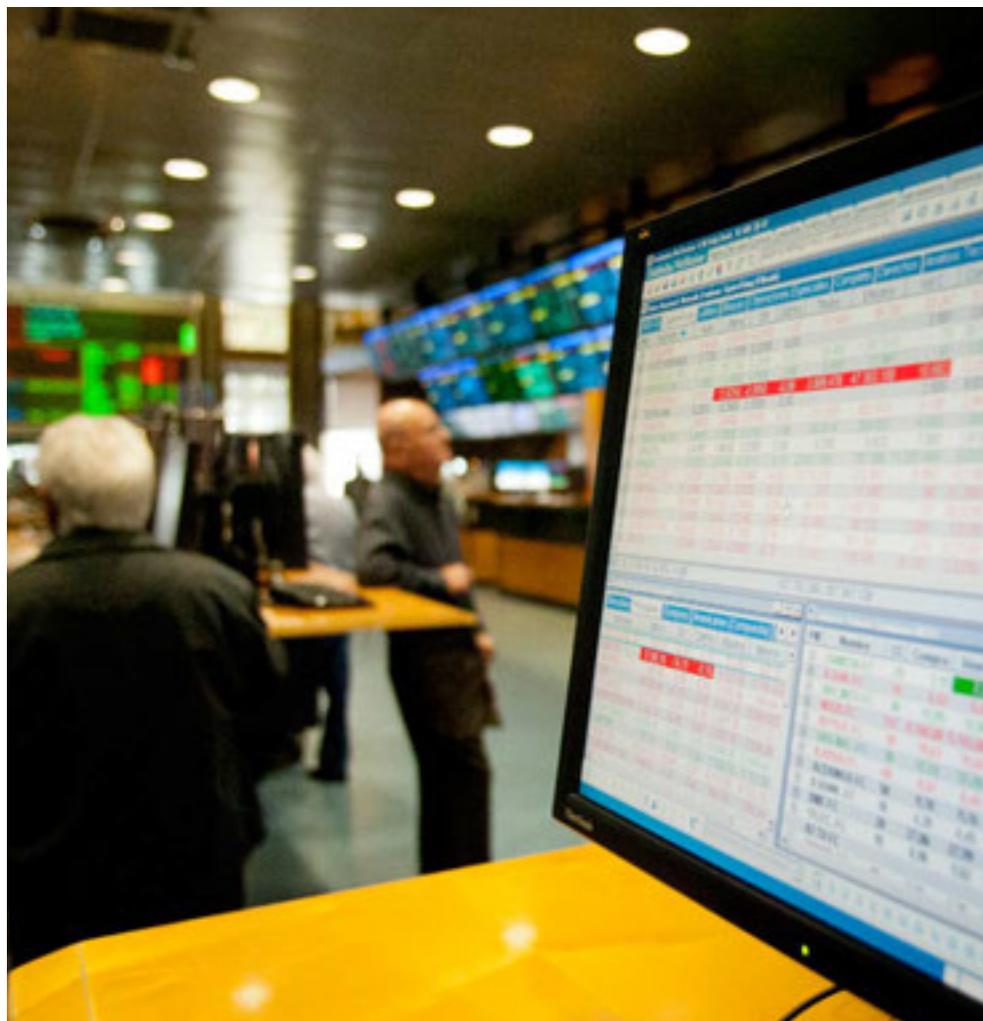


Para más información sobre la evolución de los distintos negocios del grupo, ver el Informe Financiero Anual Consolidado 2017.

Ebitda por zona geográfica 2017 (%)



El ebitda de las actividades internacionales de Gas Natural Fenosa disminuyó un 4,8% y representó el 48,5% del total consolidado, frente a un 42,8% en el año anterior. Por otro lado, el ebitda proveniente de las operaciones en España disminuyó un 24,5% y su peso relativo en el total consolidado bajó al 51,5%.



## Inversiones (millones de euros)

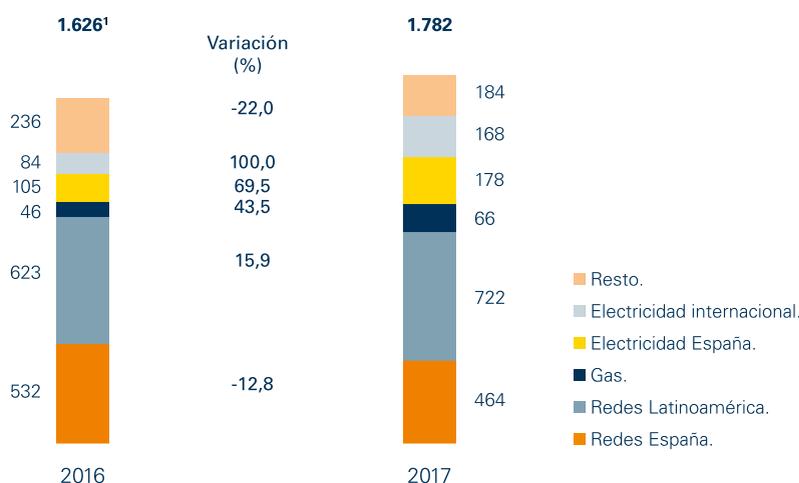
	2017	2016	2015
Inversiones materiales e intangibles	1.782	2.517	1.767
Inversiones financieras	44	384	315
<b>Total inversiones brutas</b>	<b>1.826</b>	<b>2.901</b>	<b>2.082</b>
Desinversiones y otros	(229)	(676)	(660)
<b>Total inversiones</b>	<b>1.597</b>	<b>2.225</b>	<b>1.422</b>

Las inversiones materiales e intangibles del año 2017 alcanzaron los 1.782 millones de euros, con una disminución del 29,2% respecto a las del ejercicio anterior.

Esto se debió a que en 2016 se registró la contratación de dos nuevos buques metaneros en régimen de arrendamiento financiero por 425 millones de euros y a la adquisición de nuevos puntos de suministro de GLP por 426 millones de euros.

El crecimiento total de inversiones se situó en un 9,5%, excluyendo en 2016 los efectos mencionados (adquisición de buques metaneros y puntos de GLP), así como las inversiones en Electricaribe (40 millones de euros).

Las inversiones materiales e intangibles en crecimiento ascendieron a 929 millones de euros (52% del total).



<sup>1</sup>Proforma sin considerar las inversiones en Electricaribe (40 millones de euros), la adquisición de buques metaneros (425 millones de euros) y la adquisición de puntos de GLP (426 millones de euros).

## Deuda financiera (millones de euros)

	2017	2016	2015
Deuda financiera neta (a 31 de diciembre)	15.154	15.423	15.648
Deuda financiera neta/ebitda	3,9x	3,3x	3,0x
Ebitda/coste deuda financiera neta	6,4x	6,3x	6,4x
Endeudamiento (%)	45,3	44,8	45,8

A 31 de diciembre de 2017, la deuda financiera neta alcanzó los 15.154 millones de euros y situó el ratio de endeudamiento en el 45,3% (15.423 millones de euros y 44,8% a 31 de diciembre de 2016).

Los ratios de deuda neta/ebitda y ebitda/coste deuda financiera neta se situaron a, 31 de diciembre de 2017, en 3,9x y en 6,4x, respectivamente.

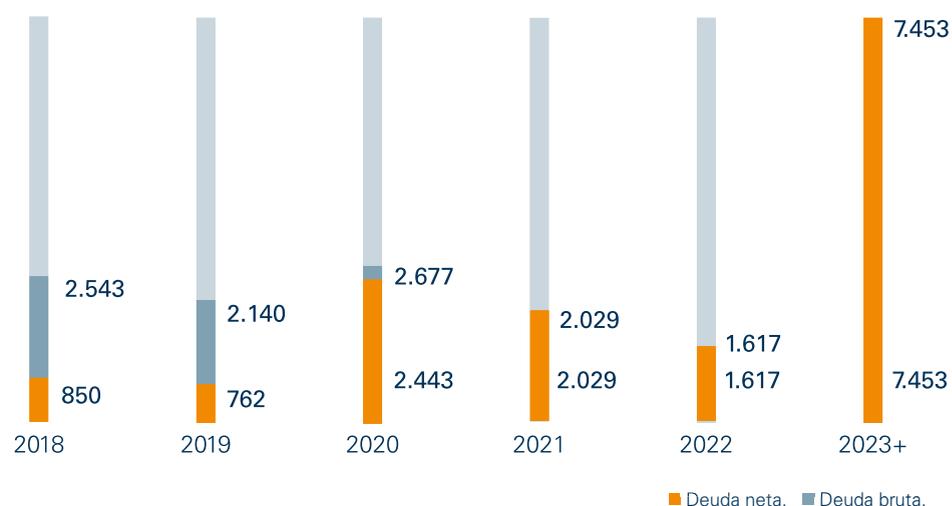
A 31 de diciembre de 2017, la deuda financiera neta alcanzó los 15.154 millones de euros y situó el ratio de endeudamiento en el 45,3% (15.423 millones de euros y 44,8% a 31 de diciembre de 2016).

En el gráfico adjunto se muestra el calendario de vencimientos de la deuda neta y bruta de Gas Natural Fenosa a 31 de diciembre de 2017. La deuda bruta ascendió a 18.459 millones de euros.

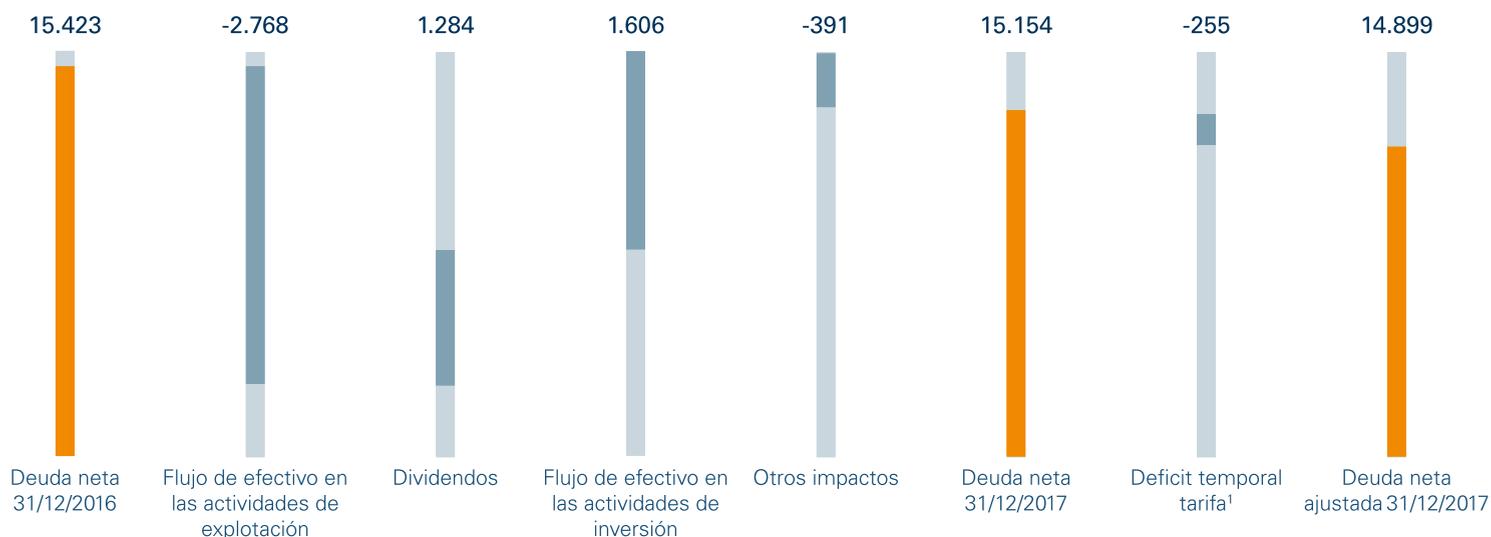
En cuanto a la distribución de vencimientos de la deuda financiera neta, el 89,4% tiene vencimiento igual o posterior al año 2020. La vida media de la deuda neta se sitúa en 5,8 años.

El 5,6% de la deuda financiera neta tiene vencimiento a corto y el 94,4% restante a largo plazo.

Vencimiento de la deuda financiera (millones de euros)



Evolución de la deuda financiera neta del año 2017 (millones de euros)



<sup>1</sup>Incluye 91 millones de euros de déficit de tarifa eléctrico y 164 millones de euros de déficit de tarifa de gas.

En otros impactos se recogen diferencias de conversión y otros. Adicionalmente, incluye el impacto en la deuda neta por el traspaso del negocio de distribución de gas en Italia y en Colombia, de distribución de electricidad en Moldavia y de generación de electricidad en Kenia, a activos y pasivos no corrientes mantenidos para la venta por importe de 318 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2017, la tesorería y otros activos líquidos equivalentes, junto con la financiación bancaria disponible, totalizaron una liquidez de 10.550 millones de euros, lo que supone la cobertura de vencimientos superior a los 24 meses.

Adicionalmente, los instrumentos financieros disponibles en el mercado de capitales, a 31 de diciembre de 2017, se situaron en 6.254 millones de euros e incluyeron el programa Euro Medium Term Notes (EMTN) por importe de 3.795 millones de euros, el programa Euro Commercial Paper (ECP) por 1.000 millones de euros y los programas de Certificados Bursátiles en la Bolsa Mexicana de Valores, de Valores Comerciales Negociables en Panamá, de Obligaciones Negociables en Argentina y las líneas de bonos en Chile, que conjuntamente supusieron 1.459 millones de euros.

#### Evolución bursátil y remuneración al accionista

En cuanto a la evolución bursátil de la compañía, las acciones de Gas Natural Fenosa cerraron el ejercicio de 2017 a un precio de 19,25 euros y una capitalización bursátil de 19.263 millones de euros, lo que supuso un aumento del 7,5% con respecto al cierre del año anterior, muy similar a la subida experimentada por el Ibex 35, principal índice de la bolsa española, que fue del 7,4%.

#### Calificación crediticia de la deuda de Gas Natural Fenosa a corto y largo plazo

Agencia	Corto plazo	Largo plazo
Fitch	F2	BBB+
Moody's	P-2	Baa2
Standard & Poor's	A-2	BBB

Las acciones de Gas Natural Fenosa cerraron el ejercicio de 2017 a un precio de 19,25 euros y una capitalización bursátil de 19.263 millones de euros, lo que supuso un aumento del 7,5% con respecto al cierre del año anterior.

	2017	2016	2015
Nº de accionistas (miles)	79	82	73
Número medio de acciones <sup>1</sup> (miles)	1.000.478	1.000.468	1.000.689
Cotización a 31/12 (euros)	19,25	17,91	18,82
Capitalización bursátil a 31/12 (millones de euros)	19.263	17.922	18.828
Beneficio por acción (euros)	1,36	1,35	1,57
Pay out (%)	73,6	74,3	66,6
Dividendo total <sup>2</sup> (millones de euros)	1.001	1.001	1.001
Dividendo por acción	1,00	1,00	1,00
Relación cotización-beneficio	14,2	13,3	12,5

<sup>1</sup> Calculado considerando el número medio ponderado de acciones propias a lo largo del ejercicio.

<sup>2</sup> Considerando el importe total equivalente destinando a dividendos. En 2017, incluye dividendo complementario por 671 millones de euros pendiente de aprobación por la Junta General de Accionistas.

Accionistas e inversores de Gas Natural Fenosa (% a 31 de diciembre de 2017)



El 22 de febrero de 2018, Repsol anunció la venta de su 20,1% a Rioja Bidco Shareholdings, S.L.U. ("Rioja"), una sociedad controlada por fondos asesorados por CVC.

### Compromiso y relación continua con los accionistas

La propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2017, que el Consejo de Administración elevará a la Junta General Ordinaria de Accionistas para su aprobación, supone destinar 1.001 millones de euros a dividendos, igual que el año anterior. La propuesta supone el pago de un dividendo total de un euro por acción y representa un *pay out* del 73,6%, con una rentabilidad por dividendos del 5,2%, tomando como referencia la cotización al 31 de diciembre de 2017 de 19,25 euros por acción. El pasado 27 de septiembre se pagó íntegramente en efectivo un dividendo a cuenta del ejercicio 2017 de 0,330 euros por acción.

### 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, simultaneidad y diligencia.

La compañía lanzó, en el mes de abril de 2017, coincidiendo con la Junta General de Accionistas, Energía en Acción, el club del accionista de Gas Natural Fenosa, un punto de encuentro para sus inversores minoritarios. El objetivo del club, que cuenta con su espacio exclusivo *online*, es mantener una relación activa con los accionistas, ofreciéndoles servicios de su interés e informaciones especializadas.

La Oficina del Accionista, a través de un teléfono gratuito, facilita un servicio de información constante a los accionistas minoritarios. En 2017, la compañía continuó con la realización de reuniones informativas, celebrando dos reuniones en Madrid y dos en Barcelona. Por otro lado, representantes del equipo directivo de la compañía y de la unidad de Relación con Inversores mantuvieron reuniones con inversores institucionales, tanto de renta fija como de renta variable, en las propias oficinas de la compañía y en las principales plazas financieras de Europa, Norteamérica, Asia y Australia. En total, se organizaron 589 reuniones, de las que 487 fueron con inversores de renta variable, así como con inversores de renta fija e inversores socialmente responsables.

### Indicadores de canales de comunicación

	2017	2016	2015
Reuniones con inversores y analistas	589	520	432



**Presencia en índices y ratings de inversión socialmente responsable**

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

Índices y ratings en los que está presente Gas Natural Fenosa



Desde hace trece años, Gas Natural Fenosa ha formado parte, de manera ininterrumpida, del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En 2017, la compañía volvió a ser seleccionada como líder en el sector “Gas Utilities”; y mantuvo también su presencia en DJSI World, siendo la única empresa de su sector de formar parte en dicho índice. También formó parte del DJSI Europe. A pesar del liderazgo, la compañía empeoró tanto en la valoración global, como en cada una de las dimensiones, aunque obtuvo la máxima puntuación del sector.

La compañía logró las mejores puntuaciones del sector “Gas Utilities” en aspectos como códigos de conducta, seguridad de la información y ciberseguridad, gestión de la innovación, oportunidades de mercado, gestión de la cadena de suministro, estrategia climática, información

medioambiental, ciudadanía corporativa y filantropía, desarrollo de capital humano, derechos humanos, reporte social y atracción y retención del talento.

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

En 2017, Gas Natural Fenosa continuó presente en otros índices y *ratings* de sostenibilidad como: Oekom, Sustainalytics, STOXX ESG Leaders Indices y Euronext Vigeo, del que la compañía formó parte de las variantes Europe 120 y Eurozone 120, lo que la situó como una de las 120 empresas líderes en sostenibilidad de Europa y la eurozona.

La compañía también forma parte del MSCI Global Climate Index, que incluye a empresas líderes en la mitigación de factores que contribuyen al cambio climático en el corto y largo plazo; y del MSCI ESG Leaders Indexes, que incluye a las compañías líderes en integrar aspectos sociales, medioambientales y de buen gobierno en la actividad de la compañía.

Gas Natural Fenosa también fue incluida en la banda de liderazgo A - de Carbon Disclosure Project (CDP).

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

	2017	2016	2015
Evolución de la calificación de Gas Natural Fenosa en DJSI	86	91	89

La compañía ha obtenido las mejores puntuaciones del sector “Gas Utilities” en aspectos como códigos de conducta, seguridad de la información y ciberseguridad, gestión de la innovación, oportunidades de mercado, gestión de la cadena de suministro, estrategia climática, información medioambiental, ciudadanía corporativa y filantropía, desarrollo de capital humano, derechos humanos, reporte social y atracción y retención del talento.



## Excelencia en el servicio

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Manufacturado.
- > Humano.
- > Social.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Satisfacción de la calidad del servicio global.



¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa dirige sus esfuerzos a proporcionar a sus clientes un servicio y una experiencia que, además de cumplir con los requisitos legales, esté acorde con sus necesidades y cumpla los compromisos voluntariamente asumidos por el grupo.

¿Cuál es nuestro compromiso?

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

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Continuar avanzando en los proyectos Customer Experience y Advocacy y el Grupo de Reclamaciones.
- > Ejecutar el proyecto conjunto con Repsol de estaciones de GNL en los puntos principales de la red de transporte española.
- > Personalizar la gestión a clientes de alto valor en pymes.
- > Desarrollar nuevas herramientas interactivas de contratación flexible que den respuesta a las necesidades del nuevo mercado organizado.
- > Desarrollar nuevos servicios de valor añadido que den respuesta a los requerimientos ambientales impulsados por la regulación y a la sensibilidad social en materia de ahorro energético y medio ambiente.

## Análisis de los resultados 2017

### Calidad y fiabilidad del servicio

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

Durante 2017, los principales proyectos de inversión que llevó a cabo en Latinoamérica fueron la renovación de las redes de gas en Argentina (24,6 km), México (46,1 km principalmente en Monterrey) y en Brasil

(40,0 km en Rio de Janeiro); y la renovación de acometidas en Argentina (12.481 acometidas en Buenos Aires), México (5.190 acometidas) y Brasil (1.643 acometidas).

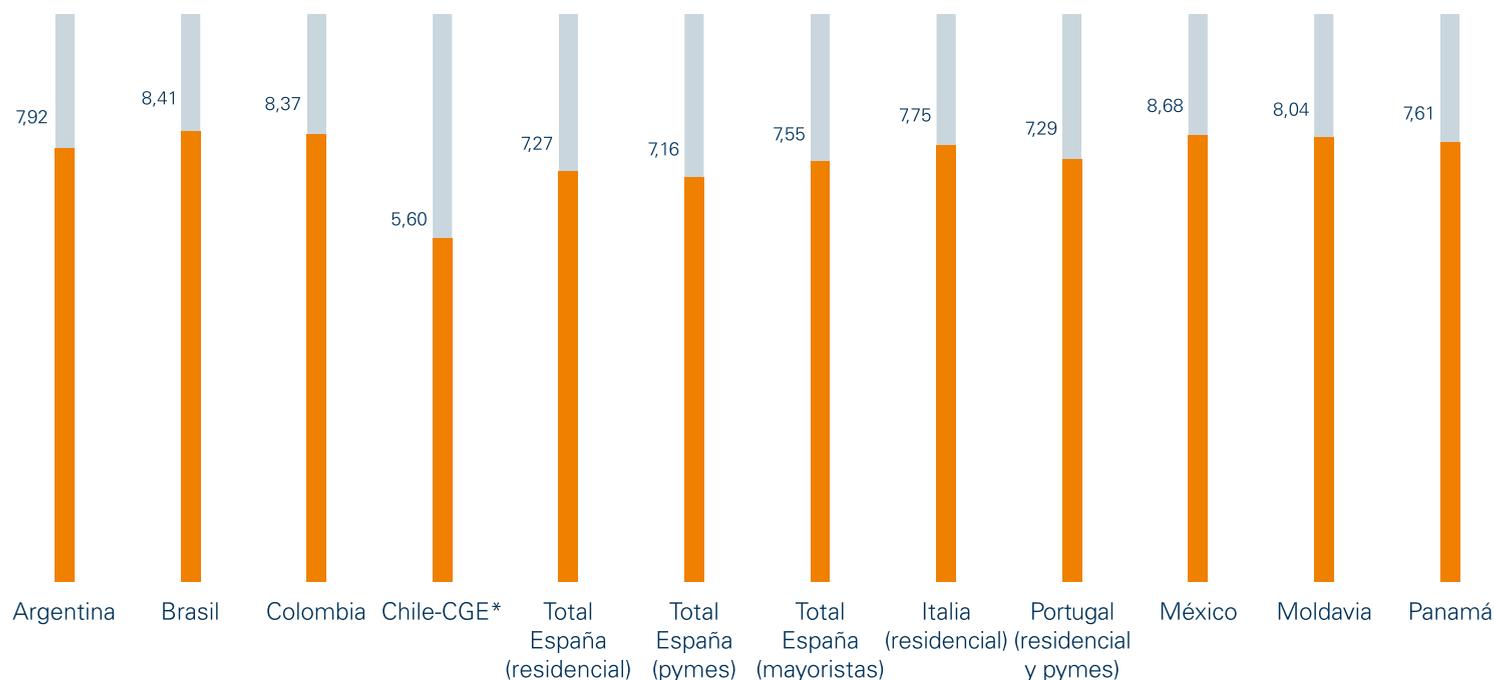
### Productos y servicios adaptados a las necesidades y prioridades del cliente

La estrategia comercial de Gas Natural Fenosa pone el foco en la satisfacción de sus clientes y en la optimización de la oferta comercial. Los proyectos de fidelización están orientados a contribuir a que el cliente se encuentre cómodo, al mismo tiempo que la compañía busca generar seguridad y confianza en la gestión.

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

En 2017, se consolidó el catálogo de productos y servicios para clientes residenciales y pymes con nuevas tarifas energéticas, y modalidades de mantenimiento que incorporaron dispositivos inteligentes.

Satisfacción de la calidad del servicio global



\*Chile se calculó en base a una escala 1-7, a diferencia del resto de países, en los que se utilizó una escala 0-10.

Gas Natural Fenosa realiza la medición de la satisfacción y recomendación de los clientes de forma continua. Durante 2017 se extendieron y añadieron nuevas funcionalidades a la herramienta Customer Experience Management (CEM) como instrumento para medir y gestionar la experiencia del cliente. Tras una interacción del cliente con la compañía, éste recibe una breve encuesta para conocer su grado de satisfacción y recomendación, y se le pide una valoración sobre cómo ha sido su experiencia.

El modelo de medición se compone de dos bloques complementarios:

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

En el segmento minorista, Gas Natural Fenosa continuó otro año más como líder en España en cuanto a satisfacción.

### Comunicación y transparencia con el cliente

Gas Natural Fenosa ha adaptado las comunicaciones con sus clientes a través del uso de las nuevas tecnologías, favoreciendo un contacto permanente.

Asimismo, Gas Natural Fenosa tiene presente que la factura sigue siendo el principal canal de comunicación con sus clientes. Por ello, realizó diversas comunicaciones de interés para el cliente que ayudaron a explicar el contenido de la misma y cómo afectaron a esta los cambios regulatorios.

En el año 2017, Gas Natural Fenosa trabajó en la implantación de modalidades de facturación y en el desarrollo de alternativas de estimación, implementando diversas mejoras en el proceso:

- > Recepción de factura antes del cargo bancario y en tiempo.
- > Posibilitar el pago los 365 días y las 24 horas de facturas no domiciliadas.
- > Lanzamiento pago con tarjeta en Portugal.
- > Lanzamiento del servicio "Entender su factura" para clientes Energy Class y Premium.

### Servicios de atención al cliente

Gas Natural Fenosa tiene implantado un nuevo modelo de atención al cliente, que pretende ser más cercano y personalizado. Este modelo se ha desarrollado en Brasil, Chile, Colombia, España, México, Panamá y Portugal y se divide en tres partes:

- > Modelo operativo y formativo: busca anticiparse a las necesidades que plantean los clientes.
- > Modelo tecnológico: en la implementación se está realizando una importante renovación tecnológica.
- > Modelo de contratación y económico: se ha apostado por un modelo de *partnership* con los proveedores a nivel mundial y un alineamiento de los objetivos.

Además, por sexto año consecutivo, la compañía continuó prestando el servicio Energy Class, pionero en el sector energético y que tiene el objetivo de ofrecer un servicio

exclusivo a los clientes de mayor valor de la compañía. En 2017, más de 104.000 clientes de gas y electricidad disfrutaron de este trato preferente y del asesoramiento de su suministro energético y la gestión de sus contratos.

### La privacidad y seguridad de los datos del cliente

Gas Natural Fenosa ha definido una Política de Seguridad de la Información encaminada a asegurar todo el ciclo de vida de los datos, desde su recogida y su tratamiento hasta su eliminación o custodia al finalizar la relación con estos.

Durante 2017, dentro del proceso de gestión de reclamaciones de privacidad definido por la compañía, se analizaron, investigaron y resolvieron, de forma individualizada, un total de 730 reclamaciones.

Según el informe externo de auditoría de datos, Gas Natural Fenosa cumplió de manera satisfactoria con las medidas de seguridad exigidas en el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Durante el 2017, se llevó a cabo el proyecto de análisis para la adecuación en Gas Natural Fenosa al nuevo Reglamento General de Protección de Datos Personales (RGPD) a nivel europeo. Dicho proyecto tiene unas acciones de adaptación que se llevaron a cabo durante el 2017 y una propuesta de acciones previstas para el próximo año 2018.



Para más información sobre el compromiso con los clientes, ver el capítulo "Excelencia en el servicio" del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.

## Gestión responsable del medio ambiente

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Manufacturado.
- > **Ambiental.**
- > Social.



¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI).
- > Factor de emisión de generación.
- > Capacidad instalada libre de emisiones.
- > Producción neta libre de emisiones.
- > Actividad con certificación ambiental ISO 14001.

¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa es consciente de los impactos ambientales de sus actividades en el entorno donde se desarrollan, por lo que la compañía presta una especial atención a la protección del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos naturales para satisfacer la demanda energética.

¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Contribuir al desarrollo sostenible mediante la ecoeficiencia, el uso racional de los recursos naturales y energéticos, la minimización del impacto ambiental, el fomento de la innovación y el uso de las mejores tecnologías y procesos disponibles.
- > Contribuir a la mitigación y adaptación del cambio climático a través de energías bajas en carbono y renovables, la promoción del ahorro y la eficiencia energética, y la aplicación de nuevas tecnologías.
- > Integrar criterios ambientales en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores.
- > Minimizar los efectos adversos sobre los ecosistemas y fomentar la conservación de la biodiversidad.
- > Promover el uso eficiente y responsable del agua, estableciendo actividades encaminadas al mayor conocimiento de este recurso y a la mejora en su gestión.
- > Garantizar la prevención de la contaminación mediante la mejora continua, el empleo de las mejores técnicas disponibles y al análisis, control y minimización de los riesgos ambientales.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Definición de la nueva Estrategia Ambiental a 2020, basada en los ejes ambientales de clima y aire, agua, capital natural y economía circular.
- > Crecimiento de la potencia renovable de baja o nula emisión en línea con la estrategia de clima y aire.
- > Consolidación del análisis de riesgos y oportunidades en materia de clima.
- > Avance en la certificación de nuevos sistemas de gestión ambiental conforme a ISO 14001, con adaptación al nuevo referencial de 2015.
- > Mantenimiento en la banda de liderazgo A en el cuestionario de Carbon Disclosure Program (CDP) clima y agua.
- > Definición del posicionamiento y despliegue de líneas de acción en materia de economía circular.

## Análisis de los resultados 2017

	Unidad	2017	2016
Emisiones directas de gases de efecto invernadero	MtCO <sub>2</sub> eq	20,5	19,5
Factor de emisión de generación <sup>1</sup>	tCO <sub>2</sub> /GWh	431	411
Capacidad instalada libre de emisiones <sup>2</sup>	%	22,4	22,1
Producción neta libre de emisiones <sup>2</sup>	%	9,7	16,4
Actividad con certificación ambiental ISO14001 <sup>3</sup>	%	87,7	86,3

<sup>1</sup> Factor de instalaciones de generación participadas mayoritariamente y gestionadas por Gas Natural Fenosa (perímetro Informe Responsabilidad Corporativa).

<sup>2</sup> Por trazabilidad histórica, incluye generación nuclear.

<sup>3</sup> Respecto al total del ebitda de aquellas sociedades con impacto ambiental. El ebitda de la actividad con certificación ambiental ISO 14001 respecto al total del ebitda representó un 78,8%.

### Gestión integrada ambiental

En 2017, Gas Natural Fenosa mantuvo la certificación ambiental conforme a la norma ISO 14001 de las sociedades que generaron un impacto ambiental significativo. Durante este año, se llevó a cabo con éxito la evolución del sistema al nuevo referencial de 2015. Las variaciones se deben al incremento de negocios certificados y a las desinversiones realizadas por el grupo, las cuales contaban con certificaciones en este referencial. En 2017, se amplió la certificación de la gestión ambiental a sociedades de distribución de gas y electricidad en Chile.

La planificación ambiental 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. Durante 2017, se definieron 257 objetivos relacionados con la gestión del medio ambiente con un cumplimiento del plan satisfactorio.

La formación ambiental es una herramienta básica para prevenir y reducir los impactos ambientales y mejorar el control operacional ambiental en las actividades de la compañía. En este sentido, en 2017 se impartieron un total de 3.826 horas a 1.572 participantes, con un desempeño del 140% y del 133%, respectivamente, a las horas y participantes de acuerdo a lo planificado.

#### Estrategia ambiental a 2020

La estrategia ambiental se desarrolla en cuatro ejes ambientales y dos transversales. Los ejes ambientales están definidos en función de los vectores clave en la gestión ambiental de la compañía:

- > Clima y aire: reducir las emisiones con las operaciones y fomentar el uso de energía sostenible.
- > Agua: promover el uso eficiente y responsable del agua.
- > Capital natural: minimizar los impactos sobre los ecosistemas e impulsar el capital natural.
- > Economía circular: optimizar el consumo y potenciar la recirculación de recursos.

Los ejes transversales son la gestión integrada y la formación y comunicación, y resultan necesarios para la integración de la sostenibilidad ambiental en la toma de decisión de los negocios de la compañía. A su vez, los ejes se despliegan en 22 líneas de acción (16 ambientales y 6 transversales). Cada línea de acción se divide en un conjunto de acciones que marcan las pautas de actuación para la definición de objetivos (acciones particulares) por parte de cada negocio.

La estrategia se materializa a través del modelo de gestión ambiental de Gas Natural Fenosa, basado en la norma internacional ISO 14001, el cual forma parte fundamental del sistema integrado de gestión (SIG) de calidad, medio ambiente, seguridad y salud de la compañía.

### Clima y aire

El eje clima y aire tiene por objeto reducir las emisiones con las operaciones y fomentar el uso de energía sostenible. Las líneas de acción asociadas a este eje son:

- > Reducir las emisiones con las operaciones.
- > Disminuir las emisiones mediante eficiencia energética.
- > Desarrollar servicios y productos sostenibles.
- > Integrar la gestión interna del cambio climático.
- > Determinar el impacto y desempeño.

La operación de centrales térmicas en 2017 se incrementó significativamente con respecto a 2016, como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos renovables en España. La carencia de precipitaciones y viento impidieron la operación normal del parque no emisor, siendo necesaria la entrada de energías gestionables y emisoras para satisfacer la demanda energética. En consecuencia, se registraron unos valores de emisión significativamente superiores a los de 2016, con una meteorología más favorable, aunque no tan elevados como los de 2015.

Gas Natural Fenosa apuesta claramente por un crecimiento sostenido en su parque de generación renovable. Por las circunstancias descritas, la producción de electricidad con fuentes renovables fue inferior a la de 2016. A pesar de ser 2017 un año seco y de baja eolicidad, se apreció un menor impacto ambiental comparado con años

meteorológicamente parecidos, como 2012. Destacaron los nuevos desarrollos de tecnologías renovables en Brasil y los que entrarán en funcionamiento en Canarias en 2018.

Gas Natural Fenosa intervino activamente en las iniciativas empresariales globales de acción climática y en los foros internacionales de mayor relevancia, como la Conferencia de las Partes de Naciones Unidas.

En 2017 se registró un incremento de las emisiones de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> y partículas sólidas totales (PST) a la atmósfera, debido al mayor funcionamiento de las centrales térmicas, provocado por el descenso de la generación renovable en España.

Asimismo, se produjeron avances significativos asociados al desarrollo de gas renovable y la promoción de la movilidad sostenible con bajas emisiones.

Iniciativas para reducir emisiones de GEI (t CO<sub>2</sub>e)



Para más información sobre el compromiso con la mitigación del cambio climático, ver el informe de Huella de Carbono 2017.



Gas Natural Fenosa interviene activamente en las iniciativas empresariales globales de acción climática y en los foros internacionales de mayor relevancia, como la Conferencia de las Partes de Naciones Unidas.

## Agua

Con el objetivo de promover el uso eficiente y responsable del agua, las líneas de acción asociadas a este eje son:

- > Optimizar el consumo y reducir el vertido de agua.
- > Fomentar el uso sostenible del agua entre nuestros grupos de interés.
- > Incorporar el agua en el proceso de toma de decisiones.
- > Determinar el impacto y desempeño.

En líneas generales, en 2017 se produjo un incremento del volumen de agua consumida, debido, principalmente, a la mayor demanda en la actividad de las centrales térmicas de carbón y ciclos combinados.

### Capital natural

El objeto de este eje es minimizar los impactos sobre los ecosistemas e impulsar el capital natural. En este sentido, las líneas de acción asociadas son:

- > Reducir y compensar los impactos de la compañía y potenciar el valor de los entornos naturales.
- > Determinar el impacto sobre el capital natural.
- > Determinar el impacto y desempeño.

La compañía siguió avanzando para ampliar el enfoque de su gestión ambiental hacia la valoración del capital natural, es decir, de las reservas de activos naturales renovables y no renovables disponibles en la naturaleza,



con el fin de identificar y valorar las dependencias y los impactos (negativos y positivos) de sus actividades.

La compañía llevó a cabo numerosas actuaciones a favor de la conservación de la biodiversidad, algunas de ellas en respuesta a los requisitos establecidos por las autoridades ambientales y otras de carácter voluntario.

### Economía circular

Gas Natural Fenosa centra esfuerzos, en materia de economía circular, en optimizar el consumo y potenciar la recirculación de recursos. Para ello, desarrolla las siguientes líneas de acción:

- > Optimizar el consumo de materias primas.
- > Reducir la generación de residuos y fomentar su transformación en subproductos.
- > Contribuir al desarrollo de regulación en economía circular.
- > Determinar el impacto y desempeño.

En 2017, la generación de residuos no peligrosos más significativos se incrementó con respecto a 2016. Por los motivos expuestos con anterioridad, cabe señalar el aumento en la generación de cenizas y escorias.



Se publica un informe específico sobre biodiversidad en el que se proporciona un mayor detalle de contenidos. La versión interactiva de este informe puede verse en [www.informebiodiversidad.gasnaturalfenosa.com](http://www.informebiodiversidad.gasnaturalfenosa.com).



Para más información sobre la gestión responsable del medio ambiente, ver el capítulo "Gestión responsable del medio ambiente" del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.



## Interés por las personas

### ¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Humano.
- > Social.

### ¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Número total de empleados.
- > Edad media y promedio de antigüedad.
- > Índice de rotación voluntaria.
- > Total horas de formación.
- > Participantes en la Universidad Corporativa.
- > Plantilla formada (%).
- > Tiempo de formación por empleado.
- > Inversión en formación por persona.
- > Índice de integración de personas con discapacidad.
- > Diversidad hombres/mujeres.
- > Mujeres en puestos directivos.

### ¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Para Gas Natural Fenosa es fundamental promover un entorno de trabajo de calidad, basado en el respeto, la diversidad y el desarrollo personal y profesional. Asimismo, tiene un Código Ético donde se establecen las pautas que han de presidir el comportamiento ético de todos sus empleados en su desempeño diario y, específicamente, en lo que respecta a las relaciones e interacciones que mantiene con todos sus grupos de interés.

### ¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Aplicar las mejores prácticas en la identificación, captación y fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por causa alguna (discapacidad, edad, género, trayectoria profesional previa, etc).
- > Favorecer el desarrollo profesional de las personas dentro del modelo de gestión del talento, asegurando la puesta a disposición, para todos los profesionales, de los medios, programas y herramientas necesarias para potenciar sus habilidades y competencias.
- > Promover un entorno de trabajo motivador que asegure el reconocimiento interno de la cultura del esfuerzo, la autonomía necesaria para poder crear, desarrollar e innovar, y un marco de compensación total en concordancia.
- > Asegurar la implantación efectiva de mecanismos de flexibilidad que faciliten el equilibrio entre vida profesional y personal y favorezcan el desarrollo humano y social de las personas.
- > Fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades en un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la inclusión de la discapacidad y haciendo extensible este compromiso a los proveedores y empresas colaboradoras.
- > Promover una interlocución constante entre la compañía y los representantes sociales que permita la retroalimentación para la toma de decisiones.

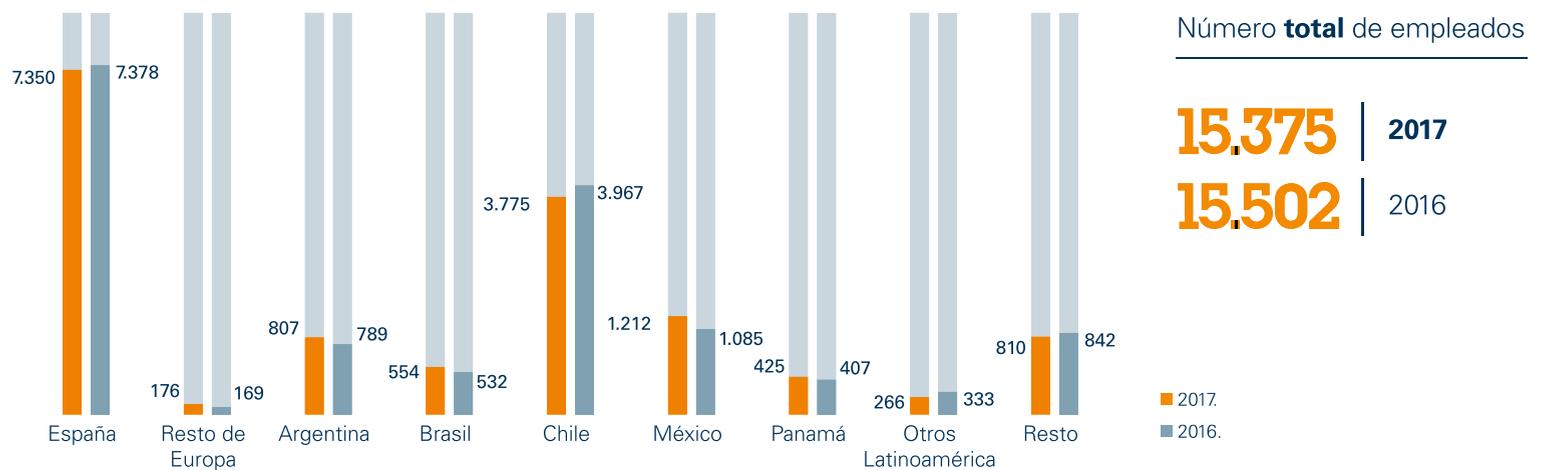
### ¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Consolidación del modelo Strategic Workforce Planning para la planificación y gestión de plantillas.
- > Transformación cultural y desarrollo de servicios PIP para acompañar la implantación de cultura de innovación.
- > Gestión del talento, diversidad, liderazgo e internacionalización.
- > Consolidación del modelo operacional de la gestión de los recursos humanos.



## Análisis de los resultados 2017

Distribución geográfica de los empleados a cierre del ejercicio



Nota: no incluye el número de personas correspondiente a los negocios interrumpidos, que ascendieron a 1.396 personas en 2017 (1.727 personas en 2016) ni el número de empleados de las sociedades consolidadas siguiendo el método de la participación, que ascendieron a 819 personas en 2017 (848 personas en 2016).

### Estrategia de gestión de personas

La estrategia de gestión de personas en Gas Natural Fenosa se centró durante 2017 en las palancas de transformación cultural, experiencia de empleado, planificación estratégica de personas y nuevos modelos de *performance* organizativo.

Gas Natural Fenosa pretende ofrecer a sus empleados un empleo estable y de calidad, y una carrera profesional sólida, estructurada y atractiva, donde el 96% de los puestos son de carácter indefinido.

En este sentido, cabe destacar que un 84% de los empleados manifestó tener un alto grado de compromiso con la compañía (dato de la Encuesta de Clima de 2017).



## Ámbitos y palancas de la estrategia de gestión de personas

### Performance organizativo

#### Smart simplicity

- > Nuevos modelos organizativos.
- > Evolución de los procesos de gestión de personas.

#### Extended workforce

- > Fronteras de subcontratación.
- > Modelo de relación entre Gas Natural Fenosa y sus proveedores.
- > Gestión del riesgo laboral.

#### Human Resources Operating Model

- > HR analytics.
- > CSC productivity.

### Desarrollo cultural

#### Transformación cultural

- > Cultura objetivo.
- > Evolución de los procesos de gestión de personas.
- > Role-modeling.

#### Experiencia del empleado

- > Employee journey.
- > Employer branding.

### Liderazgo y talento

#### Planificación estratégica de las personas

- > Cuidamos la experiencia.
- > Diversidad.
- > Internacionalización del perfil del grupo.
- > Strategic workforce planning.

#### Liderazgo

- > Employee journey.
- > Employer branding.
- > Meritocracia.

La rotación de la plantilla ascendió a 6,4 en 2017 y 7,1 en 2016.

El ciclo de gestión del talento se aplicó, en 2017, al conjunto de profesionales que ocupaban posiciones directivas y se integró en la nueva plataforma digital de gestión del talento "Evolution", basada en tecnología SAP. Se realizaron sesiones formativas presenciales en todas las geografías, encaminadas a asegurar la experiencia de uso de la nueva plataforma y la comprensión del ciclo anual de talento.

La compañía realiza, a través del modelo global de gestión de talento, la evaluación de las competencias profesionales, los planes de desarrollo individual, la segmentación del talento y la movilidad interna y promoción. El modelo está implantado en todos los países, con el objetivo de ofrecer oportunidades de desarrollo a todos los profesionales a través de acciones personalizadas de aprendizaje, movilidad, asignación de proyectos o incorporación a programas de *coaching* y *mentoring*.

La movilidad interna es un pilar fundamental del compromiso con las personas y, para ello, se pone a disposición de los empleados la oferta de movilidad interna a través de las plataformas digitales de comunicación.

	2017	2016
Índice de rotación voluntaria	2,9	2,5

## Edad media y promedio de antigüedad

	Años
Edad media	44,1
Promedio antigüedad	14,7

Para Gas Natural Fenosa es fundamental el fomento de la diversidad y la igualdad de oportunidades y velar por mantener un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente, prestando especial atención a la inclusión de las personas con capacidades diferentes y haciendo extensible este compromiso a los proveedores y empresas colaboradoras.

En 2017, el compromiso de la compañía por la diversidad continuó siendo firme, consolidándose el Plan Integral de Diversidad (PID) que aglutinó iniciativas específicas para la gestión de personas, clasificadas en tres ámbitos de actuación: género, capacidades diferentes y edad.

## Diversidad e igualdad (%)

	2017	2016
Índice de integración de personas con discapacidad en España	2,57	2,42
Diversidad hombres/mujeres	71/29	71/29
Mujeres en puestos directivos	26,2	25,7

Gas Natural Fenosa continúa apostando por el equilibrio entre la vida profesional y personal mediante la aplicación de medidas de flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a las necesidades de los empleados.

Para Gas Natural Fenosa es fundamental el fomento de la diversidad y la igualdad de oportunidades y velar por mantener un entorno de respeto, escucha y diálogo permanente.

## Formación

La Universidad Corporativa es un lugar de encuentro, debate y formación que promueve la innovación y la excelencia en el desarrollo del talento para que los profesionales de Gas Natural Fenosa hagan realidad los objetivos de la compañía.

El modelo de gestión de la Universidad Corporativa da respuesta a las necesidades de formación, tanto en habilidades como en conocimientos técnicos a través del Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico, respectivamente.

## Compensación y retribución

La política retributiva de Gas Natural Fenosa busca responder a la equidad en el ámbito interno y por la competitividad desde el punto de vista del mercado. Se distinguen dos modelos:

- > El nivel retributivo de los empleados incluidos en el convenio colectivo es establecido en función del grupo y subgrupo profesional al que pertenecen.
- > Para aquellos empleados no incluidos dentro del convenio colectivo, las retribuciones se definen individualmente, en el marco de una política general que es informada al Consejo de Administración de la compañía.

El paquete retributivo de los empleados de Gas Natural Fenosa se complementa con un sistema de previsión social, donde está incluido el plan de pensiones de promoción conjunta, principal vehículo de financiación de los compromisos post-empleo.

	2017	2016
Total de horas de formación	613.623	889.626
Participantes en la Universidad Corporativa	97.604	138.872
Plantilla formada (%)	93,7	87,4
Tiempo de formación por empleado	38,4	51,0
Inversión en formación por persona (euros)	897	803

Nota 1: se produjo un descenso en las horas medias por empleado, y en general en todos los indicadores de formación, por la consolidación de datos de Chile, con un volumen formativo menor al del resto del grupo y por la reducción del número de programas transversales.

Nota 2: la Universidad Corporativa permaneció cerrada durante tres meses para la implantación de los nuevos sistemas corporativos con lo cual, el indicador final de horas de formación realizadas se vio afectado por este suceso.

## Comunicación interna con los empleados

La comunicación interna tiene como objetivo contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía basados en el crecimiento, la seguridad, el liderazgo, la innovación y el cliente en el centro, apoyándose en las diferentes áreas de negocio y con el objetivo de contribuir a aumentar el orgullo y el sentimiento de pertenencia.

Gas Natural Fenosa cuenta con numerosos canales para difundir estos mensajes como la intranet corporativa y la revista Natural que se distribuye a nivel internacional. Durante 2017 se trabajó en la creación de un nuevo canal corporativo para los contenidos informativos que hasta ahora se vehiculaban a través de la intranet, que se llamará Naturalnews y cuyo lanzamiento

está previsto para principios del 2018, dando un giro hacia una comunicación más digital, con un diseño más amigable, accesible a través de dispositivos móviles, multiidioma, interactivo y con nuevos contenidos informativos, para incrementar la satisfacción de los empleados y fomentar su participación y colaboración.

En 2017, se publicaron más de 950 noticias en Naturalnet y alrededor de 40 vídeos, con un gran protagonismo de los empleados. La revista Natural también modificó su diseño para hacerla más atractiva y cercana.

La red social corporativa de la compañía, Yammer, avanzó en su consolidación y cuenta ya con casi 9.000 usuarios registrados a nivel internacional.



Para más información sobre el compromiso con los empleados, ver el capítulo "Interés por las personas" del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.



## Seguridad y salud

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Manufacturado.
- > Humano.
- > Social.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Número de accidentes con baja.
- > Días perdidos.
- > Víctimas mortales.
- > Índice de frecuencia.
- > Índice de gravedad.
- > Índice de incidencia.

¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Las actividades de Gas Natural Fenosa se planifican y desarrollan teniendo como aspecto crítico y de mayor relevancia la seguridad, la salud y el bienestar de las personas. La seguridad y salud en el trabajo constituye un compromiso estratégico e irrenunciable en la compañía, según se recoge en su Código Ético, Política de Responsabilidad Corporativa y Política de Derechos Humanos.

¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Garantizar que la seguridad y la salud son una responsabilidad individual no delegable, que a través de un compromiso colectivo visible es liderada por la alta dirección y asumida de forma proactiva e integrada por toda la organización, así como por los proveedores y empresas colaboradoras.
- > Velar por que cualquier situación potencial de riesgo que pudiera afectar a los trabajadores, proveedores, clientes, público y a la seguridad de las instalaciones sea notificada, evaluada y gestionada de un modo apropiado.
- > Trabajar para mantener un entorno laboral exento de riesgos, integrando en la gestión empresarial la prevención de riesgos laborales y las actuaciones de protección y promoción de la salud y el bienestar.
- > Establecer el aprendizaje como motor de la cultura de la seguridad, mediante la formación continua, el análisis de accidentes e incidentes, la difusión de las lecciones aprendidas y la educación y la promoción de la salud.
- > Integrar criterios de seguridad y salud exigentes en los procesos de negocio, en los nuevos proyectos, actividades, instalaciones, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores y empresas colaboradoras, cuyo incumplimiento condicione el inicio o la continuidad de la actividad.
- > Invertir en nuevas estrategias de educación sanitaria y promoción de la salud, que permitan que el lugar de trabajo se convierta en el vector de transmisión de conductas saludables para el trabajador y su entorno.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Puesta en marcha del Programa de sensibilización en seguridad y salud “Viaje a la seguridad para empresas colaboradoras”.
- > Implantación de la metodología de cálculo de indicadores de siniestralidad para empresas colaboradoras.
- > Desarrollo del nuevo modelo de gestión de formación de seguridad y salud en el ámbito global de la compañía.
- > Introducción de la medicina preventiva en la compañía.
- > Afianzamiento del modelo de empresa saludable en los países ya certificados y su consecución.

## Análisis de los resultados 2017

### Indicadores de siniestralidad de empleados y de contratistas y subcontratistas

	2017					
	Empleados			Contratistas y subcontratistas		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Nº accidentes con baja	<b>45</b>	40	5	<b>491</b>	459	32
Días perdidos	<b>1.708</b>	1.605	103	<b>12.674</b>	11.789	885
Víctimas mortales	-	-	-	<b>2</b>	2	-
Índice de frecuencia	<b>1,3</b>	1,65	0,49	<b>4,41</b>	4,87	1,88
Índice de gravedad	<b>0,05</b>	0,07	0,01	<b>0,11</b>	0,13	0,05
Índice de incidencia	<b>2,65</b>	3,34	0,99	<b>7,41</b>	8,19	3,15

Se registró un descenso generalizado en la totalidad de indicadores, lo que afianzó el compromiso de la compañía con la seguridad y la salud:

- > Descendió un 31% el número de accidentes con baja *in labore* y el 24% en el índice de frecuencia respecto 2016.
- > Descendió el 30% el número de jornadas perdidas y el 17% en el índice de gravedad respecto 2016.
- > Descendió un 24% el índice de incidencia.

Desde el inicio del compromiso se ha producido un descenso acumulado del 77% en el índice de frecuencia (5,60 a 1,30), así como que no ha habido víctimas mortales de personal propio desde el año 2015.

La seguridad y la salud son elementos esenciales dentro de la estrategia de la compañía e integran uno de sus principales compromisos.



### Estrategia de Seguridad y Salud

La seguridad y la salud son elementos esenciales dentro de la estrategia empresarial de la compañía e integran uno de los compromisos principales establecidos en la Política de Responsabilidad Corporativa. Se busca una cultura común en la que todos los niveles de la empresa, liderada por el Consejo de Administración, adquieran un compromiso firme para lograr la mejora continua en este ámbito.

La estrategia en seguridad y salud pivota sobre cuatro pilares, a partir de los cuales se han desarrollado distintos objetivos estratégicos y metas a conseguir.

### Pilares de la estrategia en seguridad y salud




---

Afianzar la seguridad y salud como palanca estratégica para alinear y capturar eficiencias.

---

Convertir a Gas Natural Fenosa en un referente mundial en materia de seguridad y salud.

---

Reducir de forma drástica la siniestralidad de las empresas colaboradoras.

---

Implantar el compromiso a todos los países que se van integrando a la compañía.

---

La seguridad continuó siendo la temática con mayor formación impartida en toda la compañía, con 159.475 horas, y la extensión de la cultura a las empresas colaboradoras se garantizó a través de las 36.730 inspecciones o supervisiones de trabajos que se establecieron como mecanismo de ayuda al cumplimiento de la disciplina operativa.

### Prevención de riesgos

Para garantizar la seguridad en las actividades de Gas Natural Fenosa, se han establecido actuaciones orientadas a la prevención de accidentes e incidentes que se apoya en los siguientes principios:

- 01 **Nada es más importante que la seguridad y la salud**
- 02 **Todo accidente puede ser evitado**
- 03 **La seguridad es una responsabilidad de la Dirección**
- 04 **La seguridad es una responsabilidad individual**
- 05 **Todos los trabajos se deben planificar y ejecutar pensando en la seguridad**

Gas Natural Fenosa dispone de un procedimiento general de aplicación a todo el grupo, que establece las pautas y principios que deben seguirse para la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales. Se establecen los siguientes periodos de revisión:

- > Evaluaciones de riesgos cada tres años.
- > Controles anuales de las condiciones de seguridad y salud.
- > Seguimientos de las medidas preventivas a implantar como consecuencia de la evaluación de riesgos y controles trimestrales.

Gas Natural Fenosa desarrolla mecanismos orientados a garantizar que el nivel de seguridad de las empresas colaboradoras sea el mismo que el del personal propio. En los últimos años se ha implantado un plan de impacto para el conjunto de las empresas colaboradoras de Gas Natural Fenosa que abarca, entre otros, la realización de inspecciones en obras, la implantación de itinerarios formativos, la aplicación de las Observaciones Preventivas de Seguridad, la creación de listas de verificación previas al inicio de trabajos y la planificación de reuniones de coordinación. Además, cada empresa colaboradora, debe disponer de un plan de acción que asegurará unos mínimos en materia de seguridad.

### Comunicación a empleados y planes de acción

El "Compromiso de Seguridad y Salud", recoge como principales objetivos de comunicación reforzar el compromiso y



reconocer el esfuerzo. Estos dos objetivos de comunicación se implementaron mediante las siguientes acciones:

- > Poniendo el foco en el riesgo de caídas al mismo nivel, la concienciación de la seguridad vial y en la seguridad de las empresas colaboradoras.
- > Proporcionando un valor añadido al empleado a través de acciones participativas.
- > Dando protagonismo al empleado a través del reconocimiento.

### Formación y sensibilización

Gas Natural Fenosa ha logrado un cambio cultural en la compañía durante los últimos años en materia de seguridad y salud. Se ha conseguido, en gran parte, a través de los esfuerzos realizados por ofrecer una formación de calidad a empleados propios y a empresas colaboradoras. Con respecto a acciones formativas, cabe destacar los talleres que se impartieron de realidad virtual.

### Certificaciones

A lo largo de 2017, se realizaron 42 auditorías internas por auditores cualificados y 32 auditorías externas del sistema de gestión conforme a OHSAS 18001. Además, este año se implantó un sistema de auditorías internas que permitieron analizar el grado de implantación del “Compromiso de Seguridad y Salud” en cada uno de los negocios de la compañía.

### Seguridad en las instalaciones y procesos

Gas Natural Fenosa tiene la gestión de riesgos industriales incluida dentro de la actividad preventiva. Esta gestión de riesgos tiene como principales objetivos la detección y minimización de riesgos en actividades, productos y servicios que pudieran afectar a las instalaciones de la compañía o a su entorno, pudiendo ocasionar daños a las personas, al medio ambiente, o a los bienes.

Además, durante el año 2017, se realizaron auditorías de seguridad a los diferentes procesos técnicos de la compañía, para verificar el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente del país, de los procedimientos técnicos establecidos por el grupo y de la normativa interna propia de la unidad de negocio. Asimismo, se revisó el seguimiento y control de los riesgos operacionales relativos a tecnología, accidentes y averías e impactos sobre

el medio ambiente, y de los parámetros relevantes de gestión. El objetivo principal es aportar valor a las líneas de negocio y ayudar en la mejora continua de los procesos.

### Salud

Gas Natural Fenosa mantiene el firme compromiso de ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo saludable y de bienestar. La unidad de Asistencia Médica y Salud Integral contribuyó al logro de este objetivo.

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 psicología.

## Objetivos del “Plan director de salud”

Actuaciones homogéneas	Velar por la salud de los trabajadores, desarrollando actuaciones homogéneas respetando las diferencias inherentes a cada país.
Cumplimiento de la normativa	Vigilar el cumplimiento de la normativa correspondiente a cada ámbito en materia de salud.
Desarrollo de actividades por parte de colaboradores externos	Coordinar el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores externos así como establecer las medidas de su seguimiento y control.
Definición de indicadores	Definir los indicadores necesarios para evaluar la implantación y desarrollo del “Plan director de salud” así como todas y cada una de las actividades que lo componen.
Formación continua	Garantizar la formación continua de los profesionales que integran la actividad, la información al respecto de novedades tecnológicas punteras y promover la creatividad para la innovación.



Para más información, ver el capítulo “Seguridad y salud” del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.



## Cadena de suministro responsable

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Manufacturado.
- > Humano.
- > Sociales.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Número total de proveedores.
- > Volumen total de compras adjudicado.
- > Evaluación de proveedores ESG.
- > Número de proveedores críticos.
- > Proveedores suspendidos de homologación.



¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Los proveedores y las empresas colaboradoras son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa con los que pretende promover el mantenimiento de relaciones de confianza a largo plazo, estables, sólidas y de beneficio mutuo, bajo los principios de eficacia y gestión del riesgo.

¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Extender la cultura de Gas Natural Fenosa a la cadena de suministro, transmitiendo el objetivo de excelencia en el servicio y los principios de actuación responsable de la compañía, y fomentando la incorporación de criterios de sostenibilidad en su gestión diaria.
- > Promover el cumplimiento de los códigos y políticas de Gas Natural Fenosa en la cadena de suministro, especialmente en el ámbito de derechos humanos, la ética y la seguridad y salud.
- > Fomentar la contratación de proveedores del país o región donde la compañía desarrolla sus actividades, apoyando la generación de impacto social positivo.
- > Garantizar la equidad, independencia y transparencia en el proceso de contratación.
- > Promover el desarrollo de proveedores identificando oportunidades de colaboración e innovación y fomentando un entorno de comunicación transparente. De este modo, garantizar la adecuación de las empresas colaboradoras a los estándares de responsabilidad social corporativa, calidad, seguridad y servicio de la compañía.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Finalización de la implantación del proceso de clasificación de proveedores en todo el grupo.
- > Finalización de la extensión e implantación de la plataforma "Bravo" en las principales filiales.

## Análisis de los resultados 2017

La compañía promueve el mantenimiento de relaciones a largo plazo y de confianza, bajo los principios de transparencia, objetividad y gestión del riesgo.

	2017	2016
Número total de proveedores	9.877	12.072
Volumen total de compra adjudicado (millones de euros)	3.428	3.599
Evaluación de proveedores ESG <sup>1</sup> (número)	4.758	1.556
Número de proveedores críticos	2.457	1.556
Proveedores suspendidos de homologación	7	15

<sup>1</sup> Environmental, Social and Governance.

### La gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro se basa en la aplicación de condiciones contractuales unificadas y universales para todo el ámbito de actuación:

- > Código ético aplicable a los procesos de adquisición.
- > Clasificación de los proveedores en función de lo que pueden suministrar y del nivel de riesgo que implica ese suministro.
- > Seguimiento de los requerimientos fijados en las condiciones contractuales a los proveedores adjudicatarios y de los niveles de servicio realmente prestados.
- > Valoración del desempeño de los proveedores adjudicatarios para obtener una calificación objetiva de los mismos que pueda ser empleada para posteriores procesos de licitación y acciones de mejora y desarrollo de proveedores.

Gas Natural Fenosa participa de forma activa en asociaciones y ferias 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 de RePro en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España e Italia. Asimismo, la compañía está suscrita a la red mundial Procurement Leaders y ha participado durante 2017 de manera activa en el Congreso de CPOnet. También forma parte del Procurement Leadership Council, iniciativa del Corporate Executive Board

Fases del proceso de gestión de la cadena de suministro:

**1. Modelo contractual.** Condiciones contractuales unificadas y universales para todo el ámbito de actuación de la sociedad. Código ético aplicable a los procesos de adquisición, recogido en el Código Ético del Proveedor, basado en los principios de transparencia, trazabilidad, auditabilidad y equidad.

**2. Proceso de clasificación y homologación.** Clasificación de los proveedores en función de la categoría de compra que pueden suministrar y del nivel de riesgo que implica ese suministro. El resultado de este proceso es el árbol de proveedores que agrupa a los aptos para poder participar en las distintas licitaciones según los niveles de riesgo de las mismas. Los procesos que precisan homologación se determinan de acuerdo a factores de riesgo de calidad, seguridad y salud, medioambiental, social y de gobierno corporativo, buscando asegurar que los proveedores cumplen con los requisitos solicitados.

**3. Cumplimiento contractual y gestión documental.** Seguimiento y análisis del desempeño de los proveedores adjudicatarios desde distintos puntos de vista, para obtener una valoración objetiva de los mismos que pueda ser empleada para posteriores procesos de licitación y acciones de mejora y desarrollo de proveedores.



**4. Valoración del desempeño.** Seguimiento y análisis del desempeño de los proveedores adjudicatarios desde distintos puntos de vista, para obtener una valoración objetiva de los mismos que pueda ser empleada para posteriores procesos de licitación y acciones de mejora y desarrollo de proveedores.

**5. Desarrollo de proveedores.** Establecer relaciones estratégicas que faciliten oportunidades de colaboración y mejora en los productos y servicios suministrados.

Los factores de riesgo de la cadena de suministro son elementos condicionantes o situaciones inherentes a la misma que se consideran significativos para la consecución de los objetivos. Los factores de riesgos evaluados son:

- > Seguridad y salud: mide el riesgo potencial de una actuación incorrecta, un fallo del servicio y/o producto en relación a la vida o la integridad física de las personas.
- > Calidad: impacto que supondría en Gas Natural Fenosa el incumplimiento por parte del proveedor de los niveles de calidad esperados o acordados.
- > Environmental, Social and Corporate governance (ESG): mide el riesgo existente de adquisición de productos y contratación de servicios que no sean respetuosos con el medio ambiente, estén fabricados

o generados en condiciones socialmente injustas, o con prácticas laborales éticamente no correctas.

- > Riesgo operativo: impacto en la operativa en que puede incurrir Gas Natural Fenosa como consecuencia de una falta de continuidad en el suministro de un bien o servicio por parte de los proveedores adjudicatarios.

- > Riesgo legal: posibilidad de violaciones e incumplimientos por parte de los proveedores de las leyes, reglas y prácticas que les apliquen.



Para más información sobre la gestión de la cadena de suministro, ver el capítulo “Cadena de suministro responsable” del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.

**Evaluación de proveedores**

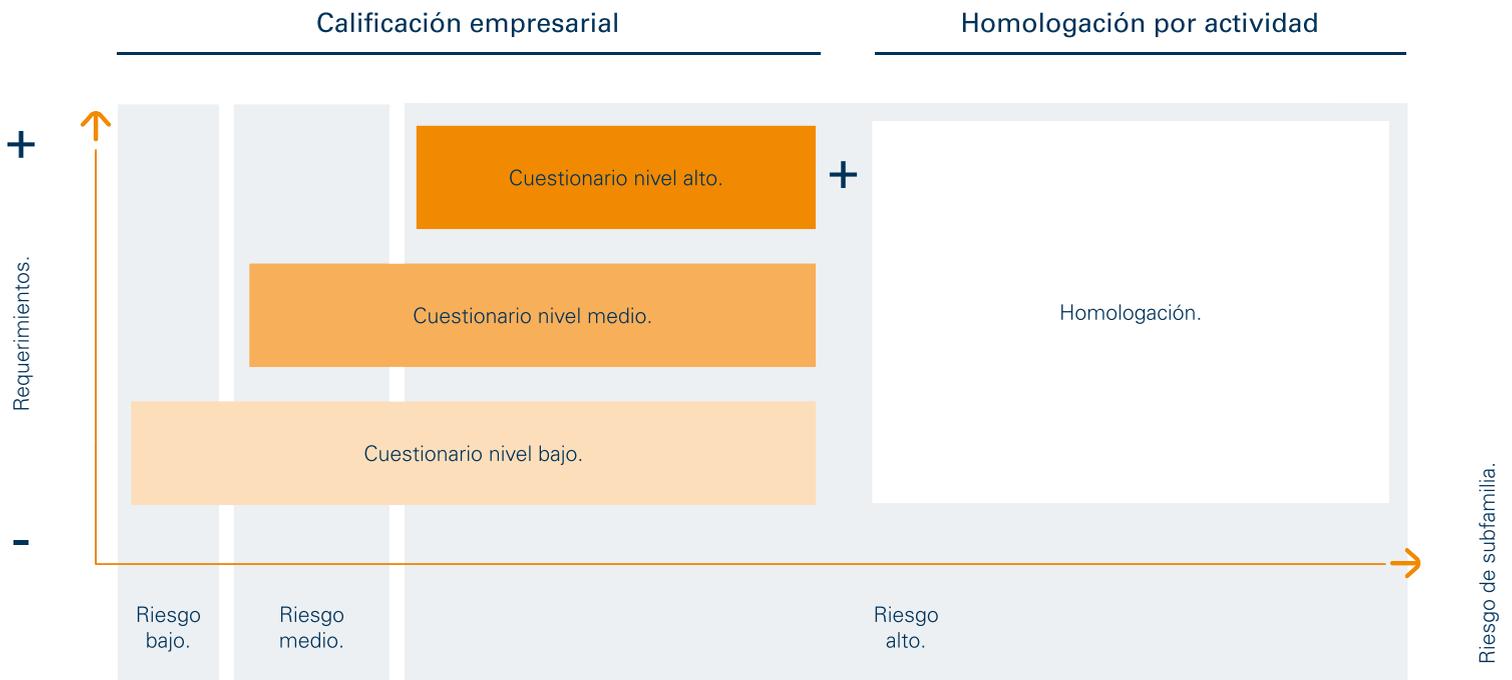
La evaluación de proveedores en Gas Natural Fenosa se compone del proceso de clasificación empresarial del proveedor y del proceso de homologación del proveedor para el suministro. Ambos procesos se articulan en función del mapa de riesgos por subfamilia de compras.

Respecto al proceso de clasificación de proveedores, durante 2017 se extendió el nuevo modelo de clasificación de proveedores implantado en España, Brasil,

Colombia, Italia y Chile, a las filiales de Argentina, México y Panamá, siendo la puesta en funcionamiento a principios de 2018.

Las auditorías se realizan en el proceso de homologación y de seguimiento de proveedores. En las auditorías, *in situ* o en remoto, se verifica el cumplimiento de los requisitos específicos definidos para el servicio o material de las categorías clasificadas de nivel alto en alguno de los factores de riesgo.

Para proveedores de servicios, se realizan encuestas a las unidades de Gas Natural Fenosa para medir su grado de satisfacción con los proveedores. En 2017, estas encuestas se aplicaron en proveedores que realizaron actividades relevantes o consideradas clave en los procesos de la compañía y, principalmente, se focalizaron en actividades catalogadas en riesgo alto en seguridad y salud. Se hicieron encuestas en Argentina, Brasil Colombia, España, Italia, México, Moldavia y Panamá.





## Compromiso social

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Manufacturado.
- > Humano.
- > Social.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Valor económico distribuido.
- > Inversión en acción social.



¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa está comprometida con el desarrollo económico y social de las regiones en las que desarrolla sus actividades, para lo que trata de aportar conocimientos, capacidad de gestión y creatividad, y también dedica parte de los beneficios a la inversión social. La compañía busca, a través del diálogo con la sociedad, conocer las expectativas e intereses de las comunidades donde opera y poder así implicarse en su desarrollo procurando dar la respuesta más adecuada a sus necesidades.

¿Cuál es nuestro compromiso?

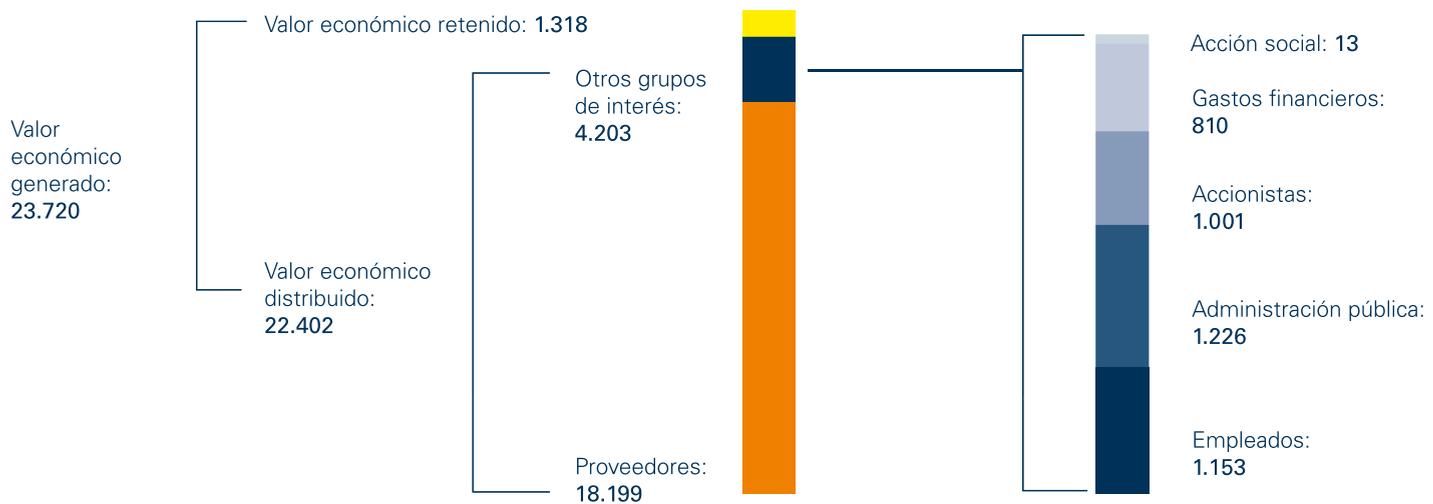
- > Garantizar un diálogo fluido y bidireccional, y promover la involucración en las comunidades locales respetando la cultura, las normas y el entorno, de modo que sus preocupaciones sean respondidas adecuadamente y con prontitud.
- > Realizar evaluaciones del impacto social que produce la actividad de la compañía para evitar o mitigar los efectos adversos que se puedan generar y potenciar los efectos positivos.
- > Desarrollar iniciativas en el marco de la *venture philanthropy* para la creación de valor compartido y de impacto social positivo en proyectos energéticos.
- > Promover la educación, la riqueza cultural, la salud, la investigación y la inclusión de los colectivos más desfavorecidos a través de la inversión social.
- > Transferir conocimiento y valores a la sociedad a través de acuerdos de colaboración con la comunidad académica y utilizar los mecanismos necesarios y/o existentes como vehículo de transmisión de los niveles de calidad de servicio a las empresas colaboradoras y proveedores.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Puesta en marcha, con la colaboración de la Fundación Gas Natural Fenosa, del programa piloto dirigido a colectivos vulnerables en pobreza energética.
- > Consolidación de la actividad de la Fundación Gas Natural Fenosa en Chile.
- > Revisión y actualización de la Norma General de Patrocinio y Donación.
- > Lanzamiento de la cuarta edición de Cinergía.

## Análisis de los resultados 2017

### Valor económico distribuido. Detalle por grupos de interés (millones de euros)



#### Aportaciones económicas

Las aportaciones económicas de Gas Natural Fenosa a programas de inversión constituyen una parte importante del compromiso de la compañía. En 2017, la cuantía de las aportaciones ascendió a 12,9 millones de euros.

**12,9** | Millones de euros  
Inversión en acción social

#### 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 las áreas clave de la compañía.

#### 1. Acceso a la energía

Gas Natural Fenosa lleva a cabo su actividad en zonas en las que el suministro de energía no alcanza a toda la población. Para la compañía, es muy importante atender a las personas que viven en estas áreas. Por ello, trabaja activamente en el desarrollo de sus redes de distribución.

El proyecto desarrollado en Cuartel V, en Argentina, o los convenios en Chile, han permitido facilitar el acceso a energías limpias y seguras a decenas de miles de personas. Entre otras iniciativas, destacan el modelo inclusivo de gasificación integral en Argentina, y de acceso a la energía a clientes vulnerables en Brasil, México y España.

Asimismo, la compañía ha iniciado un Plan de Vulnerabilidad para la protección de clientes y evitar el corte de suministro una vez que los servicios sociales municipales han informado sobre situaciones de pobreza energética.

Para ello, Gas Natural Fenosa puso en marcha un paquete específico de 20 medidas con una dotación económica de 4,5 millones de euros y un equipo de 60 empleados. Las iniciativas fueron de carácter tanto operativo como social, lo que permitirá hacer un seguimiento y desarrollo integral hacia la vulnerabilidad energética.

## Tipologías de proyectos del Centro Operativo de Latinoamérica (COIL)

Negocios inclusivos	<p>Proyectos que promueven la inclusión de los sectores sociales más desfavorecidos por medio de programas inclusivos. Dentro de esta tipología, se continuó con el programa “Energía del Sabor”, surgido en 2016. Esta iniciativa tiene como fin promover la inclusión social de colectivos desfavorecidos a través de la capacitación en oficios vinculados a la gastronomía.</p> <p>El programa se llevó a cabo nuevamente, con éxito, en Argentina, Brasil y Colombia, mientras que México y Panamá comenzaron a desarrollarlo por primera vez.</p>
Consumo responsable	<p>Abarca proyectos que promueven el conocimiento de la energía en general, la seguridad y el uso eficiente, tanto del gas como de la electricidad. También promueven el cuidado del medio ambiente entre los clientes y la sociedad.</p> <p>Al observar que la mayoría de los países de Latinoamérica realizaban acciones de voluntariado corporativo relacionado con el cuidado del medioambiente y la plantación de árboles, se diseñó desde COIL Inversión Social el programa “Sembrando Futuro”.</p> <p>Con respecto al programa “Consumo Responsable”, se continuó utilizando a la Familia Natural en todas las filiales del grupo en Latinoamérica, para transmitir los contenidos de este programa de forma didáctica y divertida tanto para niños como para adultos.</p>
Promoción del talento	<p>Este pilar promueve proyectos que fomentan los estudios y la inserción laboral de los hijos y familias de los colaboradores: “Formación para liderar”, “Proyectando tu futuro”, “Vocación natural” y “Pasantías de Verano”.</p>

### 2. Acción social

Durante el año 2011, cuando se creó el Centro Operativo de Latinoamérica (COIL), se establecieron pilares y se diseñaron programas de inversión social para desarrollar de forma unificada en todos los países donde está presente la compañía.

### 3. Relaciones con las comunidades

Gas Natural Fenosa en el marco de su Política de Derechos Humanos, adquiere un firme compromiso con el respeto de las comunidades locales. Para la consecución de este compromiso, son aspectos clave la evaluación del impacto social que las actividades de la compañía puedan tener sobre las comunidades afectadas y la contribución a la mejora de las condiciones de vida de estas.



Gas Natural Fenosa dispone de una sistemática basada en la metodología Measuring Impact del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), cuyo objetivo es ayudar a definir iniciativas y programas para gestionar de manera efectiva los impactos sociales asociados a la actividad de la compañía.

La compañía se basa en los siguientes principios para su relación con las comunidades:

- > Realizar una identificación de las comunidades afectadas por la actividad de la compañía, conocer sus necesidades y aspiraciones.
- > Analizar los impactos y potenciales riesgos ambientales y sociales que su actividad pueda producir en las comunidades, a través de la metodología de evaluación del impacto social diseñada para tal fin.
- > Informar e invitar a participar a la comunidad en las distintas fases del proyecto a través de un proceso de consulta que permita recabar su aportación, preocupaciones y preguntas.
- > Incorporar, en los estudios de evaluación del impacto, las oportunidades identificadas en el diálogo con las comunidades que fomenten el desarrollo sostenible de la comunidad.

- > Establecer una sistemática de comunicación y relación con las comunidades que garantice que estas reciben información del proyecto clara, actualizada y eficaz.

#### 4. Patrocinio y mecenazgo

Gas Natural Fenosa lleva a cabo apoyos económicos puntuales a proyectos concretos de patrocinio y donaciones.

A través de la Norma General de Patrocinio y Donación de la compañía, se establecen los principios generales de gestión de la actividad de patrocinio y donación, así como la definición de los procesos que regulan y controlan su desarrollo. De esta manera, las actividades relacionadas con patrocinio y donaciones están sujetas a un proceso de total transparencia. La norma también establece líneas prioritarias de actuación que se resumen en acción social, cultura y energía y medio ambiente:

- > Acción social orientada a colectivos desfavorecidos.
- > Fomento de la riqueza cultural: el Museo de Arte Contemporáneo de Gas Natural Fenosa (MAC) se ha consolidado como un referente cultural en Galicia, dónde tiene su sede, y en España.

- > Promoción de la cultura musical, teatral y cinematográfica. Se concreta en el apoyo al mundo del cine, a través de patrocinios de los principales festivales y salas de proyección de España. En 2017, se lanzó la cuarta edición de Cinergía, con el objetivo de acercar la eficiencia energética a través del séptimo arte y fomentar el talento en la industria cinematográfica española.

#### Voluntariado corporativo y participación de los empleados

A través del voluntariado corporativo, Gas Natural Fenosa pretende fomentar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad. Para lograrlo, se han definido los objetivos del programa en tres planos de forma simultánea (corporativo, empleados y entorno), y una estructura integrada de comités en la que están incluidas las áreas tanto de Personas y Recursos como de Comunicación y Relaciones Institucionales y Medio Ambiente de todos los países que forman parte del programa.

A lo largo de 2017, los empleados destinaron más de 7.025 horas a acciones de voluntariado, en las que participaron 1.755 empleados en todo el mundo. Se llevaron a cabo, a nivel global, 27 acciones de voluntariado ambiental, 46 acciones de voluntariado social y una acción de voluntariado energético, en las que los empleados colaboraron ofreciendo su tiempo y sus capacidades tanto personales como profesionales.

Este programa tiene una naturaleza global y está integrado por siete países en los que Gas Natural Fenosa tiene presencia: Argentina, Brasil, España, México, Moldavia, Panamá y República Dominicana.

 El voluntariado corporativo en Gas Natural Fenosa pretende fomentar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad.

### Fundación Gas Natural Fenosa

La Fundación Gas Natural Fenosa, con presencia en los países donde la compañía tiene actividad, tiene como misión la difusión, formación, información y sensibilización de la sociedad en temas de energía y medio ambiente, así como el desarrollo de programas de índole empresarial y académica. También desarrolla programas de acción social, incidiendo especialmente en actuaciones destinadas a paliar la vulnerabilidad energética. En el ámbito cultural, promueve actuaciones orientadas tanto a la preservación y difusión del patrimonio histórico del sector del gas y la electricidad, a través del Museo del Gas y del Museo Bolarque, como a la difusión y estimulación artística de la sociedad, a través del espacio multidisciplinar del Museo de Arte Contemporáneo, en A Coruña.

Durante 2017, la fundación realizó 19 seminarios sobre energía y medio ambiente en España, con 2.265 participantes. También, continuó con el "Programa Primera Exportación" con un total de 13 seminarios en diferentes comunidades autónomas, habiendo obtenido 1.475 asistentes y ofrecido un asesoramiento personalizado a 13 empresas.

Además cuenta con un programa educativo para escuelas y realiza actividades para niños, adultos y familias. Estas actividades se extienden por toda España, donde han participado 51.000 alumnos y ha congregado a más de 150.000 usuarios.

Por su parte, el Energytruck, en su segundo año de vida, ya ha recorrido 208 poblaciones españolas y más de 51.200 km por todo el país.



Las actividades internacionales de la fundación se desarrollaron en nueve países: Argentina, Argelia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Marruecos y Sudáfrica.

Se llevaron a cabo 15 programas que beneficiaron a más de 50.500 personas y a más de 1.600 empresas e instituciones.



Para ampliar la información sobre la Fundación, ver [www.fundaciongasnaturalfenosa.org](http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org).



Para más información, ver el capítulo "Compromiso social" del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.



## Integridad y transparencia

¿Qué recursos son relevantes para este compromiso?

- > Financiero.
- > Humano.
- > Social.

¿Cómo medimos nuestro desempeño?

- > Personas formadas en la Política de Derechos Humanos.
- > Consultas y denuncias recibidas por la Comisión del Código Ético.
- > Contribución fiscal.

¿Qué significa para Gas Natural Fenosa?

Gas Natural Fenosa considera que la confianza de sus clientes, sus profesionales, proveedores y colaboradores externos, accionistas, inversores y financiadores, reguladores y otros agentes del mercado y grupos sociales se fundamenta en la integridad, entendida como la actuación ética, honesta, responsable y de buena fe de cada una de las personas que trabajan en y para el grupo.

¿Cuál es nuestro compromiso?

- > Rechazar la corrupción, el fraude y el soborno en el desarrollo de la actividad de la compañía y establecer medidas para evitarlos y combatirlos, desarrollando canales internos que permitan la comunicación de irregularidades, respetando y protegiendo el anonimato del comunicante.
- > Cumplir las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en los países en los que opera la compañía, respetando especialmente los principios expresados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas de Naciones Unidas, así como los principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades.
- > Actuar con responsabilidad en la gestión de los negocios y cumplir con las obligaciones fiscales en todas las jurisdicciones en las que opera la compañía, asumiendo el compromiso de transparencia y colaboración con las administraciones tributarias correspondientes.
- > Competir en el mercado de manera leal, no admitiendo conductas engañosas, fraudulentas o maliciosas que lleven a la compañía a la obtención de ventajas indebidas.
- > Promover la transparencia informativa y la comunicación responsable, veraz, eficaz, íntegra y puntual, publicando periódicamente información financiera y no financiera que ponga en valor las actuaciones de la empresa y ofrezca una respuesta específica a las necesidades de información de los grupos de interés de la compañía.

¿Cuáles son nuestros principales hitos en 2017?

- > Difundir y comunicar la Política de Atenciones Empresariales.
- > Finalizar el proceso de declaración de la Política Anticorrupción.
- > Actualizar el texto de la Política de Derechos Humanos a los conceptos y terminología de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas.

## Análisis de los resultados 2017

El Código Ético de Gas Natural Fenosa, aprobado por el Consejo de Administración, es el documento que establece las pautas que han de presidir el comportamiento ético de los administradores y empleados de la compañía en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones e interacciones que mantiene con todos sus grupos de interés. Las pautas de actuación están relacionadas con la corrupción y el soborno, el respeto a las personas, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la relación con empresas colaboradoras, la seguridad y la salud en el trabajo, y el respeto al medio ambiente, entre otras.

Asimismo, Gas Natural Fenosa dispone de una Política Anticorrupción, que establece los principios que deben guiar la conducta de todos los empleados y administradores de las empresas del grupo con respecto a la prevención, detección, investigación y remedio de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización.

El número de comunicaciones recibidas por cada 200 empleados en 2017 ascendió a 1,67 (1,92 en 2016).

Durante 2017, un 2% de las denuncias recibidas tuvieron como objeto presuntos fraudes, sin que ninguna de ellas tuviera impacto significativo.

Un 29% de las notificaciones tuvo relación con el capítulo del Código Ético de "Respeto a las personas", siendo todas ellas resueltas de manera adecuada. Ninguna de ellas tuvo relación con incidentes discriminatorios.

Consultas y denuncias al Código Ético	2017	2016
Consultas	37	58
Denuncias	104	120
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>178</b>

Gas Natural Fenosa espera de todos sus empleados un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de su Código Ético y la Política Anticorrupción. Por ello, se hace hincapié en transmitir la cultura de integridad de la compañía. Su incumplimiento se analiza de acuerdo con los procedimientos internos, la normativa legal y los convenios vigentes.

Durante 2017, Gas Natural Fenosa gestionó diversas situaciones disciplinarias por supuestos derivados de denuncias a la Comisión del Código Ético, o propios de situaciones reguladas en el Código Ético o en la Política Anticorrupción. En total se gestionaron tres faltas leves, cuatro faltas graves y 17 faltas muy graves, de las que trece derivaron en despidos.

La Comisión del Código Ético cuenta, asimismo, con un plan de trabajo plurianual, que incluye acciones a corto y medio plazo, cuyo objetivo último es la extensión del código al mayor número posible de actividades y personas de la compañía.

La compañía ha establecido comisiones locales en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Italia, México, Moldavia, Panamá y Sudáfrica.

En 2017, la Comisión del Código Ético celebró cinco reuniones de trabajo, mientras que las comisiones locales mantuvieron 29.

### Protocolo de Investigación y Respuesta a Conductas Irregulares y Fraude

Este protocolo define el procedimiento y sistemática de actuación que permita que cualquier notificación de cualquier empleado, proveedor o colaboradores externos de Gas Natural Fenosa, en relación a conductas presuntamente irregulares o fraudulentas, sea formulada y comunicada de forma segura y confidencial, cumpliendo con la legislación vigente. También define la sistemática para el establecimiento de todos los procedimientos necesarios que permitan una investigación eficaz de conductas irregulares y fraudulentas notificadas.

El canal de denuncias de Gas Natural Fenosa permite a todos los empleados y proveedores dirigirse a la Comisión del Código Ético para realizar consultas o notificaciones de incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.

### Modelo de prevención penal

La compañía dispone de un modelo de prevención penal que se actualiza anualmente y que incorpora la estructura de control interno ya existente en Gas Natural Fenosa, para prevenir de forma eficaz que ocurra cualquiera de los delitos previstos en la Ley Orgánica 5/2010 sobre la Reforma del Código Penal.

Desde un punto de vista organizativo, el Consejo de Administración ha asignado las funciones de Órgano Autónomo, descritas en la Ley Orgánica 1/2015, al Comité de Evaluación de Compliance, el cual es responsable de la toma de decisiones significativas en relación con la vigilancia y supervisión periódica del funcionamiento y cumplimiento del Modelo de Prevención Penal.

El modelo contiene 21 delitos identificados sobre los que define impacto y probabilidad de ocurrencia, mecanismos para su control y minimización y responsabilidades en lo que respecta a su cumplimiento.

Cada año, el modelo es evaluado por un tercero independiente. En 2017, este emitió un informe satisfactorio sobre su diseño y eficacia.

Si bien el fraude y la corrupción están contemplados en el sistema de prevención penal, la compañía trabajó en la mejora y actualización de la normativa interna y en la definición de protocolos y mecanismos específicos en esta materia.

La Política Anticorrupción de Gas Natural Fenosa da cumplimiento a la legislación nacional e internacional en materia de corrupción y soborno, principalmente, con el ya nombrado Código Penal español.

Esta política tiene por objeto establecer los principios que deben guiar la conducta de todos los empleados y administradores de las empresas de Gas Natural Fenosa con respecto a la prevención, detección, investigación y remedio de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización.

La política establece catorce principios de actuación, entre los que se encuentran aspectos como el fomento de la integridad y la transparencia en el tratamiento de la información, blanqueo de capitales, conflictos de interés y relaciones con terceros.

El enfoque del Programa Anticorrupción de Gas Natural Fenosa abarca tres áreas clave:

- Establecimiento de una cultura antifraude y anticorrupción mediante la formación y concienciación.
- Implantación de medidas proactivas para la evaluación del riesgo de fraude y corrupción, la monitorización y los controles.
- Desarrollo de medidas y planes de respuesta ante situaciones que constituyan fraude y corrupción. Estos planes y medidas contemplan la investigación de los episodios, la definición de soluciones y el establecimiento de medidas disciplinarias.

En todas las operaciones de riesgo, la compañía realiza procesos de *due diligence* de forma sistemática, tanto en proveedores de alto riesgo, como en relaciones de la compañía con terceros (socios, *joint ventures*, etc.). El procedimiento de *due diligence* de contraparte tiene por objetivo asegurar que, de forma generalizada, se ejecuten los análisis y evaluaciones del riesgo reputacional y de corrupción de una forma eficiente y homogénea cuando intervengan terceros en las relaciones de negocio de las compañías que forman el grupo.

Durante 2017, en el área de Security, se han desarrollado 7.010 casos de acciones de investigación y antifraude, distribuidas en Argentina, Brasil, Colombia, España, México, Moldavia y Panamá.

## Políticas fiscales

### Estrategia fiscal y Política de control y gestión de riesgos fiscales

El Consejo de Administración, en su sesión de 9 de enero de 2018 aprobó la Estrategia fiscal y Política de control y gestión de riesgos fiscales, que regula los principios básicos que deben guiar la función fiscal de Gas Natural Fenosa, así como las principales líneas de actuación para mitigar y guiar el correcto control de los riesgos fiscales.

Los principios básicos que rigen esta estrategia son los siguientes:

- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Perfil de riesgo fiscal bajo.
- Adopción de tratamientos fiscales sobre la base de motivos económicos.
- Transparencia de la información fiscal.
- Cooperación con las administraciones tributarias.

Asimismo, las líneas básicas de la Política de control y gestión de riesgos fiscales son las siguientes:

- Gobierno fiscal claramente definido.
- Procedimientos para el control del riesgo fiscal derivado del *compliance*.

- > Procedimientos para la evaluación y control de los tratamientos fiscales inciertos.
- > Supervisión del funcionamiento del Marco de Control Fiscal.
- > Información periódica de la situación fiscal al Consejo de Administración.

Todas estas políticas fiscales están alineadas con:

- > La Política de Responsabilidad Social Corporativa de Gas Natural Fenosa, que establece como uno de los compromisos y principios de conducta el de "actuar con responsabilidad en la gestión de los negocios y cumplir con las obligaciones fiscales en todas las jurisdicciones en las que opera la compañía, asumiendo el compromiso de transparencia y colaboración con las administraciones tributarias correspondientes".
- > El Código Ético de Gas Natural Fenosa, que establece que "todos los empleados del grupo deben cumplir las leyes vigentes en los países donde desarrollan su actividad, atendiendo al espíritu y la finalidad de las mismas, y observando en todas sus actuaciones un comportamiento ético".
- > El Código de Buenas Prácticas Tributarias (CBPT) aprobado, el 20 de julio de 2010, por el pleno del Foro de Grandes Empresas, órgano constituido por la Agencia Estatal de Administración Tributaria con las principales empresas españolas, entre las que se encuentra Gas Natural SDG, S.A. El CBPT contiene recomendaciones de las autoridades fiscales, voluntariamente asumidas por Gas Natural Fenosa, tendentes a mejorar

la aplicación del sistema tributario a través del incremento de la seguridad jurídica, la reducción de la litigiosidad, la cooperación recíproca basada en la buena fe y la confianza legítima, y la aplicación de políticas fiscales responsables.

Para alinear las prácticas tributarias de Gas Natural Fenosa con estos principios, la compañía cuenta con una Norma General del Marco de Control Fiscal que ha sido diseñada de acuerdo con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales, así como para el diseño e implementación de un Tax Control Framework.

Por otro lado, Gas Natural Fenosa cuenta con un Mapa de Riesgos en el que se identifican específicamente los riesgos fiscales y las controversias sobre la interpretación o aplicación del marco jurídico fiscal.

#### Paraísos fiscales

La creación o adquisición de participaciones en entidades domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría.

Atendiendo a la normativa española, que determina los países que tienen la consideración de paraísos fiscales (Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio y Real Decreto 116/2003, de 31 de enero),

Gas Natural Fenosa mantenía dos únicas participaciones en sociedades constituidas en dichos territorios, que estaban en proceso de redomiciliación o disolución:

- > La participación del 95% en Buenergía Gas & Power, Ltd, domiciliada en las Islas Caimán. Se trata de una sociedad tenedora indirectamente de una única participación industrial que desarrolla la actividad de generación eléctrica por ciclo combinado de gas en Puerto Rico (Ecoeléctrica, L.P.) cuyas rentas tributan en este país y que no aportan ninguna ventaja fiscal para Gas Natural Fenosa. El 2 de febrero de 2018 se completó el cambio de domicilio social a Puerto Rico.
- > La participación del 52,2% en Gasoducto del Pacífico (Cayman), Ltd. domiciliada en las Islas Caimán. Se trata de una sociedad sin actividad incorporada al grupo como consecuencia de la adquisición del grupo CGE y que no aporta ninguna ventaja fiscal para Gas Natural Fenosa. El 12 de enero de 2018, se completó la liquidación de la sociedad y su disolución se producirá con la baja efectiva del registro público de compañías en un plazo de tres meses a contar desde dicha fecha.

Las únicas operaciones intragrupo realizadas en el ejercicio 2017 con estas entidades correspondieron a dividendos recibidos según el siguiente detalle:

Sociedad receptora	Sociedad que distribuye	Importe (miles de euros)
Global Power Generation, S.A.	Buenergía Gas & Power, Ltd.	49.504



La información sobre las principales actuaciones con trascendencia fiscal se detalla en la Nota 21 de "Situación fiscal" de las Cuentas Anuales Consolidadas.

### Contribución fiscal

Gas Natural Fenosa presta una atención prioritaria al cumplimiento de su obligación de pagar los impuestos que, de acuerdo con las normas aplicables, resulten debidos en cada territorio.

La contribución fiscal total de Gas Natural Fenosa ascendió, en el ejercicio 2017, a 3.272 millones de euros (3.419 millones de euros en el ejercicio 2016). En la siguiente tabla se muestra el desglose de los tributos efectivamente pagados por Gas Natural Fenosa por países y segmentado entre

aquellos que supusieron un gasto efectivo para el grupo (denominados tributos propios), y aquellos que se retuvieron o repercutieron al contribuyente final (denominados tributos de terceros):

	Tributos propios						Tributos terceros								Total	
	Impuesto sobre beneficios <sup>1</sup>		Otros <sup>2</sup>		Total		IVA		Impuestos sobre hidrocarburos		Otros <sup>3</sup>		Total			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
España	112	199	537	512	649	711	845	1.007	342	352	228	229	1.415	1.588	2.064	2.299
Argentina	15	10	67	42	82	52	19	13	-	-	34	22	53	35	135	87
Brasil	51	38	67	49	118	87	74	58	-	-	7	9	81	67	199	154
Colombia	60	75	57	78	117	153	-	7	-	-	11	14	11	21	128	174
Chile	101	42	11	11	112	53	81	117	-	-	22	18	103	135	215	188
México	66	31	4	3	70	34	57	39	-	-	19	11	76	50	146	84
Panamá	10	89	9	7	19	96	-	-	-	-	4	3	4	3	23	99
Resto Latam	8	12	1	1	9	13	4	2	-	-	4	3	8	5	17	18
<b>Total Latam</b>	<b>311</b>	<b>297</b>	<b>216</b>	<b>191</b>	<b>527</b>	<b>488</b>	<b>235</b>	<b>236</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>101</b>	<b>80</b>	<b>336</b>	<b>316</b>	<b>863</b>	<b>804</b>
Italia	4	19	7	7	11	26	27	27	35	42	5	5	67	74	78	100
Resto	11	10	28	23	39	33	143	128	76	49	9	6	228	183	267	216
<b>Total</b>	<b>438</b>	<b>525</b>	<b>788</b>	<b>733</b>	<b>1.226</b>	<b>1.258</b>	<b>1.250</b>	<b>1.398</b>	<b>453</b>	<b>443</b>	<b>343</b>	<b>320</b>	<b>2.046</b>	<b>2.161</b>	<b>3.272</b>	<b>3.419</b>

<sup>1</sup> Corresponde al impuesto sobre beneficios efectivamente pagado en el ejercicio que figura en el Estado de Flujos de Efectivo de las Cuentas anuales consolidadas. No incluye cantidades devengadas. La información sobre la conciliación entre el impuesto sobre beneficios registrado y el que resultaría de aplicar el tipo nominal del impuesto vigente en el país de la sociedad dominante (España) sobre el "Resultado antes de impuestos" se detalla en la Nota 21 "Situación Fiscal" de las cuentas anuales consolidadas.

<sup>2</sup> Incluye tributos energéticos que en España ascendieron a 260 millones de euros en 2017 (244 millones de euros en 2016), tributos locales, la Seguridad Social por la cuota empresarial y otros tributos propios específicos de cada país.

<sup>3</sup> Incluye básicamente retenciones a empleados y Seguridad Social por la cuota del empleado.

 La contribución fiscal total de Gas Natural Fenosa ascendió, en el ejercicio 2017, a 3.272 millones de euros.



### Política de Derechos Humanos

Desde 2011, Gas Natural Fenosa cuenta con una Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección. El desarrollo y aprobación de esta política es la respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno. Adquiere todo su sentido en aquellas ubicaciones en las que la legislación local no ofrece un nivel adecuado de protección de los derechos humanos.

La política establece diez principios, los cuales han sido determinados a partir de los riesgos principales detectados en la compañía en materia de derechos humanos,

y acepta los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos.

El conocimiento y cumplimiento de la política se refuerza desde la compañía mediante un plan de comunicación y formación, que incluye un curso *online* de obligado seguimiento por todos los empleados; seminarios basados en la explicación de los principios y los conflictos que puedan aparecer; y sesiones informativas acerca de la política y la implicación en el negocio. Hasta finales de 2017, 10.132 personas habían realizado el curso.

Empleados formados en derechos humanos 2017 vs 2016

**10.132** | **10.180**

### Principios de la Política de Derechos Humanos

- 1** Evitar prácticas discriminatorias o que menoscaben la dignidad de las personas.
- 2** Erradicar el uso del trabajo infantil.
- 3** Facilitar la libertad de asociación y negociación colectiva.
- 4** Proteger la salud de las personas.
- 5** Ofrecer un empleo digno.
- 6** Compromiso con las personas vinculadas a proveedores, contratistas y empresas colaboradoras
- 7** Apoyar y promover públicamente el respeto a los derechos humanos.
- 8** Respetar las comunidades indígenas y los modos de vida tradicionales.
- 9** Proteger las instalaciones y las personas desde el respeto a los derechos humanos.
- 10** Contribuir a combatir la corrupción.



Para más información, ver el capítulo "Integridad y Transparencia" del Informe de Responsabilidad Corporativa 2017.



**Domicilio social:**

Avenida de San Luis, 77  
28033 Madrid

**Sede en Barcelona:**

Plaza del Gas, 1  
08003 Barcelona

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

**Edición:**

Dirección General de Comunicación  
y Relaciones Institucionales

**Diseño gráfico:**

Addicta Diseño Corporativo  
[www.addicta.es](http://www.addicta.es)





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